

Page suivante :

Allocution de Pierre Massé (Président d'Electricité De France) prononcée le 4 avril 1968.

^^^

## Pierre Massé, 1898-1987



[https://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre\\_Mass%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Mass%C3%A9)

En 1916, il est reçu à l'[École polytechnique](#)<sup>1</sup> ainsi qu'à l'[École normale supérieure](#)<sup>2</sup>. Pierre Massé est [ingénieur des ponts et chaussées](#)<sup>2</sup> et [docteur ès sciences](#).

Il commence sa carrière en 1928 dans l'industrie électrique, où il construit plusieurs usines hydro-électriques. Il devient directeur de l'équipement en 1946 puis directeur général adjoint d'[Électricité de France](#) en 1948<sup>2</sup> et président d'[Électricité de Strasbourg](#) en 1957-58.

Il est nommé [commissaire général du Plan](#) par le président [Charles de Gaulle](#) en 1959, fonction qu'il occupe jusqu'en 1966<sup>1</sup>. Il est président du [conseil d'administration](#) d'Électricité de France de 1965 à 1969 et professeur associé à la [faculté de droit de Paris](#) de 1965 à 1967. Il est maire de [Pontpoint](#) entre 1968 et 1971. Il est le premier président de la [Fondation de France](#) de 1969 à 1973. Il est élu membre de l'[Académie des sciences morales et politiques](#) en 1977.

Il a aussi été administrateur du [Crédit foncier de France](#), de la [Société Peugeot](#), de la banque [Louis Dreyfus et Cie](#), [professeur associé](#) à la [faculté de droit de Paris](#) (1965-67).

En économie, Pierre Massé s'intéresse à la théorie de l'amortissement économique, à la théorie de la programmation dynamique et à la théorie de la productivité globale des facteurs, et en mathématiques au [principe du minimum de Pontryagin](#).

Il a été décoré grand officier de la Légion d'honneur, et Croix de guerre 1914-1918.

# Allocution de M. Pierre Massé

prononcée le 4 avril dernier lors de la réunion annuelle des Directeurs Régionaux et Chefs de Centre de la Distribution.

L'usage alterné, qui vous dispense d'avoir à subir chaque année deux allocutions coup sur coup, vaut aujourd'hui au Président de l'Electricité de France le privilège de vous dire quelques mots.

J'en userai tout d'abord pour vous parler brièvement de questions électriques — j'en demande pardon à nos amis gaziers —, mais elles sont suffisamment importantes pour mériter de votre part un peu d'attention. Je vous soumettrai ensuite quelques réflexions qui me paraissent valoir pour nos deux Etablissements.

Vous avez certainement ressenti les changements qui se sont produits à l'automne dernier à la Direction Générale de l'Électricité de France. Nous avons tous regretté — moi plus que tout autre —, les circonstances qui ont conduit un homme entouré d'estime et d'amitié à demander à être déchargé de ses fonctions. Je ne pense pas qu'il soit opportun, ni même séant, de revenir sur ces circonstances pénibles. Je dois néanmoins vous dire, puisque le contraire a été parfois insinué, qu'il n'y a eu, parmi elles, aucune pression du Gouvernement. Ceux qui me connaissent bien savent d'ailleurs que je n'aurais pas accepté de m'y plier.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre dernier, E.D.F. a un nouveau Directeur Général, dont les qualités exceptionnelles l'ont recommandé au choix commun du Président qui l'a proposé, du Conseil d'Administration qui l'a élu, et du Gouvernement qui l'a nommé. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre également, le Directeur Général est assisté d'un nouveau Directeur Général Adjoint dont ses fonctions précédentes avaient permis de reconnaître les éminents mérites. Ils ont pris les leviers de commande à un moment difficile. Aujourd'hui, la situation s'est transformée, grâce à leur action, peut-être un peu aussi grâce à la mienne, mais l'alerte a été chaude. Pour en finir avec les difficultés passées, pour éviter qu'il en survienne de nouvelles, il faut nous discipliner autour de l'équipe dirigeante qui porte nos chances et nos espoirs.

\*\*\*

Le renom technique de notre Maison avait été sérieusement affecté l'an dernier par les incidents survenus à Chinon. En face de commentaires injustes et de critiques excessives, nous avons fait ce qu'il fallait : c'est-à-dire serrer les dents et réagir, sans aller cependant jusqu'à nous engager dans une polémique où nous aurions eu plus à perdre qu'à gagner.

● Aujourd'hui, les réparations nécessaires ont été effectuées ou sont en cours. On peut dire que, depuis le début de l'année, Chinon I et Chinon II fonctionnent bien, avec des incidents ne dépassant pas ceux qu'on rencontre dans les techniques traditionnelles, tandis que Chinon III se remet en marche dans des conditions honorables. Nous avons accompli, par ailleurs, une œuvre d'information nécessaire auprès des Pouvoirs Publics et de l'opinion, en montrant que la France n'a pas le monopole d'incidents de cet ordre. La technologie nucléaire s'est avérée partout plus difficile qu'on ne le

pensait à l'origine. Pour atteindre aussi vite que possible la compétitivité, nous avons admis une escalade rapide des dimensions. Or vous savez qu'à partir d'un certain degré, un problème change de nature. Il ne s'agit pas, au surplus, d'un problème de science nucléaire, ni de science électrique, mais d'un problème de fabrication industrielle. Il est maintenant bien posé, et rien que de ce fait, on peut le considérer comme à moitié résolu.

- En second lieu, les rapports entre E.D.F. et le C.E.A. ont pris un tour nouveau au cours des derniers mois.

Pour ce qui concerne le C.E.A., il a été clairement admis par les Ministres responsables que son rôle n'était pas de développer constamment ses effectifs et ses attributions, mais au contraire d'essaimer vers les activités aval, de transmettre à celles-ci la « connaissance », en transférant les hommes qui la détiennent. Ces activités aval, ce sont avant tout celles des constructeurs, mais ce sont aussi les nôtres.

Dans cet esprit, une convention vient d'être passée qui règle d'une façon générale le problème des échanges de Cadres, et plus particulièrement les conditions de transfert de personnel — transfert non autoritaire, bien sûr — lors de la prise en charge par E.D.F. de filières parvenues au stade de la « faisabilité » industrielle. Cette intégration posera quelques problèmes. Mais elle est un enrichissement pour notre Maison - personne, d'ailleurs, ne s'y trompe - au lieu que certaines solutions alternatives auraient pu être un appauvrissement ou un recul.

Dans ce cadre général, Fessenheim, prochain réacteur à l'uranium naturel-graphite-gaz, et Phénix, premier prototype industriel de la filière des surrégénérateurs, font l'objet de dispositions particulières. Pour Fessenheim, l'accord intervenu vise à reconstituer ce que serait aujourd'hui la situation si des ingénieurs du C.E.A. avaient rejoint E.D.F. en même temps que celle-ci prenait en mains la filière. Il précise, d'autre part, pour éviter les malentendus et les procès d'intention, les conditions dans lesquelles le C.E.A. exercera son rôle de conseil, en tant que promoteur initial d'une filière dont Fessenheim porte les chances.

En ce qui concerne Phénix, des agents d'E.D.F. se sont vus intégrés, en même temps que des ingénieurs issus de l'industrie, dans l'équipe du C.E.A. responsable de la réalisation. Lorsque sera dépassé le stade de l'acquisition des connaissances, et abordé celui de la production économique d'énergie électrique, ces ingénieurs d'E.D.F. pourront ainsi, avec quelques-uns de leurs collègues du C.E.A., former le noyau d'une future Région d'Équipement Nucléaire. Simultanément, les industriels, renforcés par des ingénieurs du C.E.A. formés à la nouvelle filière, se trouveront en état de fournir dans les meilleures conditions de fiabilité les composants des futurs réacteurs.

Rien n'est jamais réglé pour toujours, et ces accords vaudront ce qu'en feront les principaux intéressés. Mais un climat plus sain est rétabli, et la voie ouverte débouche sur une solution positive. Nos chances sont ainsi, pour une très large part, entre nos mains. Il importe que les transferts en cours d'ingénieurs du C.E.A. à E.D.F. réussissent. L'importance de l'enjeu est garant de votre compréhension, et celle-ci à son tour est garante du succès.

- Enfin, ce que l'on avait appelé la guerre des filières a perdu le caractère de conflit idéologique ou passionnel, pour se placer sur le terrain de la froide appréciation des faits. Les travaux de la Commission Consultative pour la production d'électricité d'origine nucléaire, dite à bon droit Commission Couture pour le rôle que le Secrétaire Général à l'Énergie a joué à sa tête, ont beaucoup contribué à ce retour à la raison.

Des faits opposés figurent encore parmi les données :

- D'une part, la filière américaine a pour elle l'énorme carnet de commande - 40 000 MW - qu'elle a su conquérir, et des perspectives de prix de revient qui, au coût de l'enrichissement de l'uranium aux Etats-Unis, apparaissent très avantageuses.
- En revanche, contrastant avec les améliorations de Chinon, Chooz, livré clé en mains sur licence américaine, est en panne pour 9 mois, à la suite d'incidents dans les structures du cœur, et Oyster Creek, premier réacteur américain de 600 MW, connaît de graves difficultés.

Au total, nous restons encore en face d'incertitudes majeures. Les deux ou trois prochaines années devraient lever nombre d'entre elles — sans les lever toutes, bien sûr. Il est donc prématuré de prendre aujourd'hui des déterminations extrêmes, et la sagesse veut qu'on s'attache surtout à acquérir de l'information dans les voies les plus prometteuses. L'heure des choix définitifs n'a pas encore sonné.

\*\*\*

Après ces indications particulières, dont je m'excuse encore auprès de ceux qu'elles ne touchent pas directement, je voudrais saisir l'occasion de cette réunion annuelle pour quelques réflexions d'ordre plus général.

- Les changements au sommet dont je vous ai parlé au début de mon propos ont été complétés à E.D.F. par des modifications de structures ou de personnes dont M. Boiteux vous a indiqué ce matin la philosophie générale.

Mais enfin, penseront certains, après ces changements, ne connaissons-nous pas une ère de stabilité ? Il est certes dans la nature des choses qu'à une phase très active, succède une pause. Mais nous ne vivons plus dans le monde de nos parents, où une modification isolée se produisait de temps à autre, entre deux longues périodes d'immobilité. Nous vivons au sein d'un monde qui change, ne serait-ce que par les foudroyants progrès des technologies qui nous régissent. Nous devons nous adapter à ce changement, ou plus activement l'accompagner. Il ne faut évidemment pas confondre cette exigence profonde avec l'agitation superficielle qui défait six mois après ce qu'elle a fait six mois avant. Les réformes doivent être mûries, mais une fois mûres, il faut les faire. Pour les Entreprises en expansion et en progrès technologique rapide comme nos deux Maisons, le Repos — avec un grand R — serait celui de la mort.

- Le développement normal de la carrière d'un dirigeant, quel que soit le niveau de direction où il se place, l'amène à passer de la technique à la gestion. Beaucoup d'entre vous, la plupart sans doute, sont maintenant des gestionnaires davantage que des techniciens. Ils doivent donc s'initier aux méthodes de gestion, en particulier aux plus modernes. Ils doivent aussi considérer comme une qualité ce que l'on appelle d'un mot barbare et nécessaire l'économisme. Certes notre mission est d'assurer un Service Public, mais dans le cadre des contraintes, notamment tarifaires, qui le régissent, notre objectif est de gagner de l'argent. Un gain de rendement technique qui aurait exigé des investissements hors de proportion avec lui ne serait pas, au sens où nous devons l'entendre, un gain. L'efficacité, finalement, se mesure en francs.

Il est vrai que les Pouvoirs Publics ne pratiquent pas toujours l'économisme et qu'ils considèrent assez volontiers une Entreprise Nationale bénéficiaire comme un terre-neuve, apte à tirer de situations plus ou moins critiques des camarades moins chanceux, ceux des Charbonnages par exemple. Certes, dans la fourchette d'appréciation d'une

stipulation contractuelle ou d'un prix complexe, nous pouvons faire preuve de flexibilité, et nous montrer bons voisins industriels. Mais nous ne devons jamais oublier que nous avons des responsabilités et des intérêts. J'ajouterai que ce qui déplaît par-dessus tout au terre-neuve — et malheureusement cela arrive —, c'est qu'on l'incite à se jeter à l'eau, et qu'on lui reproche ensuite d'avoir les poils mouillés.

● Un troisième point doit également retenir toute votre attention. C'est le crédit de nos Maisons auprès de l'opinion et des Pouvoirs Publics. Ce crédit est fait de vertu, de technique et de bonne volonté. Sur le premier point, la vertu, je n'entends pour ainsi dire pas de reproche. Il appartient à chacun de vous de faire en sorte que cette situation favorable se maintienne.

Quant à notre technique, elle avait subi dans l'opinion, à propos du nucléaire, une atteinte disproportionnée avec les faits, mais la situation se redresse. Dans d'autres domaines, nos réalisations parlent pour nous. Mais il ne nous est pas interdit, bien au contraire, de parler pour elles, à condition de rester strictement objectifs et de ne jamais tomber dans l'autosatisfaction.

Il reste la bonne volonté. Je ne crois pas qu'on puisse nous adresser de critiques systématiques dans ce domaine. Je n'en conclus pas cependant que tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes électriques. J'entends parler, de temps à autre, de la « désinvolture » ou de « l'indifférence » de certains Services. Souvent à tort, mais quelquefois à raison. Il nous faut vivre avec des fenêtres ouvertes sur le reste du monde. Il nous faut, dans nos tâches d'exécution, apporter un grand soin aux détails, d'abord parce que nous le devons, ensuite parce que c'est souvent sur des détails que nous sommes jugés. Tel ce douanier de Giraudoux dont l'avancement avait été compromis parce qu'il avait ouvert sans ménagement une valise. Pas de chance ! C'était celle de la femme du Président du Sénat. En sens inverse, j'ai été heureux d'entendre, de la bouche même d'un de nos Administrateurs, qu'un camion ayant renversé un pylône dans l'Eure, un dimanche soir, le courant a pu être rétabli au bout de 35 minutes seulement. Un Président entend toutes sortes de choses. Je vous rapporte celle-là parce que je pense qu'elle vous fera autant de plaisir qu'elle m'en a fait à moi-même.

● Des négociations salariales viennent d'avoir lieu. Elles vous ont été commentées par les Directeurs Généraux, qui ont résumé à votre intention les discussions avec les Ministères de tutelle et les Organisations syndicales. Elles se caractérisent par le fait qu'un petit coup de pouce est prévu en faveur des bas salaires. Ce coup de pouce a une vertu économique d'opportunité parce qu'il favorise la consommation à un moment où celle-ci a besoin d'être relancée. Il a aussi une vertu sociale que chacun peut apprécier en fonction de l'idée qu'il se fait personnellement de la justice. Il ne faut pas cependant en exagérer prématurément l'importance. Nos Etablissements se proposent de faire un pas dans cette voie. La suite dépendra, dans une large mesure, de ce que feront les Entreprises publiques ou privées, de notre environnement. Nous ne pourrions évidemment pas pratiquer seuls une politique qui nous mettrait sensiblement et durablement en porte à faux.

\*\*\*

J'ai été bien long, et je serais inexcusable si je n'avais pas eu des choses importantes à dire, et si ce n'était pas, pour moi, la dernière occasion de vous les dire. Dans un an, j'aurai résilié mes fonctions. Je n'ai accepté de les conserver cette année, au-delà de la limite d'âge normale des Présidents, que parce qu'il y avait un danger à conjurer et une continuité à assurer. L'un et l'autre objectifs me paraissent atteints. Je vous quitterai dans un sentiment de gratitude pour le concours que j'ai reçu de vous, et de confiance dans l'avenir de nos Maisons.

