



# Électricité de France – l'influence du dialogue social sur le changement

*Richard Pond, Working Lives Research Institute, Royaume-Uni*

## Résumé

Cette étude de cas montre comment la compagnie nationale d'électricité française EDF a acquis des entreprises du même secteur au Royaume-Uni, et en particulier la société Seeboard, basée dans le sud-est de l'Angleterre. Cette étude porte sur les développements dans les relations industrielles au sein de ce qui est devenu EDF Energy group, entité qui rassemble aujourd'hui les activités de vente et de distribution de plusieurs entreprises régionales d'électricité – London Electricity, Seeboard, Sweb et Eastern.

Les points clés soulevés par la fusion avec Seeboard furent le rôle du comité d'entreprise européen d'EDF et la relation qui s'est construite entre le Royaume-Uni et les organisations syndicales françaises. L'étude souligne la façon dont EDF a apporté une nouvelle approche des relations industrielles dans les sociétés qu'elle a rachetées. Le rachat de Seeboard a donné lieu à une réunion spéciale du comité d'entreprise européen d'EDF afin d'étudier l'impact potentiel de ce rachat sur EDF dans son ensemble et la façon dont le rachat serait mis en œuvre au Royaume-Uni au niveau des standards qu'EDF souhaiterait voir appliqués dans ses entités. Le fait que le rachat ait été discuté au niveau du comité d'entreprise européen et que les organisations syndicales françaises, en particulier, en aient suivi les développements ont permis aux organisations syndicales du Royaume-Uni de s'assurer d'un soutien si elles devaient faire face à des problèmes spécifiques dans leurs négociations avec EDF.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





## EDF – L'influence du dialogue social sur le changement

### I. Introduction

Cette étude de cas, examine la création d'EDF Energy, la filiale d'EDF (Electricité de France) au Royaume Uni, et plus particulièrement l'acquisition en 2002, de SEEBORD une structure de services publics pour l'électricité et le gaz. Cette étude expose l'arrière plan contextuel, dans lequel s'est déroulée l'acquisition. Dans les années 90, le Royaume Uni était en plein mouvement de privatisation et de développement de l'industrie de l'énergie électrique. Enfin, EDF s'est stratégiquement imposé comme dominant, sur le marché européen de l'énergie, qui était dans sa phase croissante de libéralisation.

L'étude de cas, prend en considération l'ensemble du fonctionnement des processus d'information et de consultation. Cette partie comporte, à la fois le rôle joué par le Conseil syndical européen, et le rôle particulier qu'ont pu jouer les syndicats français, de part leur influence et l'historique de leur dialogue social, au sein d'EDF.

Cette étude de cas, fait partie d'un projet du Fonds Social Européen – Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE). Il s'agit d'un projet comparé couvrant, la France, l'Allemagne, la Belgique, la Suède et le Royaume Uni, qui sont des pays ayant pour objectif stratégique, de gérer et généraliser les meilleures pratiques et usages, concernant l'innovation en matière de réorganisations interne et externe, des sociétés et des groupes. Cette étude comparative porte sur cinq pays européens, dont les organisations tentent d'être socialement responsables concernant les restructurations.

### II. Méthodes d'enquête

L'étude de cas est fondée sur des entretiens semi structurés en tête à tête, et des entretiens téléphoniques directs, avec des Directeurs Généraux, des Directeurs des Ressources Humaines, des Responsables syndicaux et officiels à plein temps. Les entretiens ont été menés en février, mars, avril et mai 2006. Ces interviews ont été enregistrées puis transcrites, et les entretiens téléphoniques ont fait l'objet de prises de notes, qui ont été ensuite confirmées par ces mêmes répondants. L'étude de cas est

---

#### Monitoring Innovative Restructuring in Europe



MIRE est soutenu par le Fonds social européen  
Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication  
n'engagent pas la commission européenne



également basée, sur des documentations provenant de différentes sources, dont des documents de sociétés et groupes, des rapports des syndicats, des comptes rendus publiés dans la presse, et autres publications d'études.

### **III. Les employeurs**

#### ***Au Royaume Uni***

L'étude porte sur l'acquisition par EDF en 2002, de SEEBOARD (partie de London Electricity), qui donné lieu à la création d'une filiale, plus connue sous le nom d'EDF Energy depuis juillet 2003.

A l'époque de l'acquisition, SEEBOARD était une filiale de American Electric Power, alors que London Electricity faisait partie du groupe EDF depuis 1998.

Les deux structures d'Etat, qui ont démarré leurs activités, comme distributeurs de l'énergie électrique à un niveau régional, ont été privatisées en 1990. Ces structures devenues des sociétés, géraient leurs réseaux de distributions d'énergie, pour leurs régions respectives, ainsi que la fourniture directe d'électricité, pour la clientèle industrielle et les clients particuliers.

London Electricity est resté indépendant jusqu'en 1997, et a ensuite été acquis par la société américaine Entergy Corporation. Cependant, Entergy, ainsi que d'autres sociétés américaines, qui étaient entrées dans l'industrie anglaise, trouvait que les sociétés d'électricité régionales, ne généraient pas le niveau de rentabilité qu'ils avaient prévu. C'est ainsi qu'en moins de deux ans, Entergy a cédé London Electricity à EDF, le monopole d'Etat français, fournisseur de l'énergie électrique.

SEEBOARD a été absorbée en 1996, par la société américaine Central and South Western Corporation, qui a été elle-même absorbée en 2000, par la société américaine American Electric Power (AEP). En l'espace de 2002, AEP a décidé que ce secteur anglais de la distribution et de vente au détail, ne faisait plus partie de sa stratégie de croissance à long terme, et l'accord d'acquisition de SEEBOARD par London Electricity a été signé en juillet 2002.

---

#### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



## ***En France***

Électricité de France (EDF) est l'un des plus grands services public du monde, avec un chiffre d'affaires de plus de € 51 milliards, et un revenu net de € 3,2 milliards. EDF a un effectif de personnel de 160.000 employés dans le monde, et est actif principalement en France, au Royaume Uni et en Allemagne. EDF a également une présence significative, en Italie, en Suisse, dans certaines parties de l'Europe Centrale et de l'Europe de l'Est, ainsi qu'en Amérique Latine.

La France représente encore 60% du chiffre d'affaires, soit environ 50% du revenue net, et juste un petit en dessous des 70% de l'effectif mondial.

Bien qu'EDF soit encore détenue par l'Etat français à hauteur de 70%, les statuts du monopole ont été modifiés en 2004, afin de pouvoir céder 30% des actions en 2005. Le groupe reste de loin le plus grand producteur d'électricité en France, en termes de génération, distribution et fourniture.

## **IV. Les syndicats**

### ***Au Royaume Uni***

Au Royaume Uni, les principaux syndicats du secteur de l'énergie électrique, sont : UNISON, Amicus, Prospect, le GMB et TGWU, qui sont tous reconnus par EDF Energy pour les négociations collectives.

Amicus est un syndicat actif sur de multiples secteurs d'activités, avec plus d'un million d'adhérents, et qui s'occupe plus particulièrement, des travailleurs techniques ou de main-d'œuvre sur les sites. Amicus est le syndicat le plus important au sein d'EDF Energy, et ses adhérents sont essentiellement dans la division des réseaux, indispensables au fonctionnement et au maintien de fourniture du système de distribution.

Le syndicat des services publics UNISON a au total 1,3 million d'adhérents, qui sont répartis essentiellement, dans les organismes des services publics locaux, et des services à la santé. UNISON s'occupe des personnels administratifs et de bureau, du secteur de l'énergie électrique, et ses adhérents aussi bien que les responsables potentiels et les spécialistes syndicaux, étaient initialement ceux qui ont été les plus affectés par l'acquisition de SEEBOARD.

---

### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Les travailleurs manuels d'EDF sont représentés par les syndicats généralistes GMB et TGWU, bien que ce dernier ait un faible nombre d'adhérents.

Dans son ensemble, l'industrie de l'énergie électrique, comme d'autres services publics et industries, précédemment née de nationalisations, a été une place forte du syndicalisme, de part la présence d'un très grand nombre de syndicats. Le niveau de la présence syndicale, dans le secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau, a remarquablement chuté, durant les 10 dernières années, en passant de 67% à 48%. Cependant, ce niveau qui reste significativement au-dessus des 29% indiqués par l'économie, se situe à présent dans son ensemble, pour la même période, en dessous du niveau enregistré, dans la fonction publique et l'éducation nationale, qui n'a accusé qu'une légère baisse.

Les effets de l'externalisation ont vraisemblablement contribué à cette tendance. Il est également clair, que certaines sociétés et groupes, ont eu une attitude agressive à l'égard de la syndicalisation, même si la tendance s'est quelques fois inversée, notamment par un retour à la reconnaissance des syndicats, par les centres d'appels de United Utilities et d'EDF à Doxford près de Sunderland (voir plus loin).

### ***En France***

Les fédérations des cinq principaux syndicats, sont reconnues par EDF, habituellement à partir d'une organisation sectorielle sur les marchés de l'énergie et/ou des mines et des produits chimiques. Les confédérations, en question, sont : la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFTC et la CFE-CGC.

Bien que les principales différences entre ces fédérations, se soient atténuées à travers le temps, elles étaient plutôt d'ordre politique, que relatives aux types de métier de l'industrie, à l'exception de la CFE-CGC qui représente, avant tout, le personnel d'encadrement.

Dans l'ensemble, la densité syndicale en France a chuté en dessous des 10%, mais reste plus forte dans les services publics aux environs de 25% (EIRO, 003). Quoi qu'il en soit, la force des syndicats en France, ne se mesure pas avec le nombre d'adhésions, mais plutôt par le niveau du soutien, en termes de vote, qui est donné à leurs candidats lors des élections des représentants des syndicats au Conseil des Prud'hommes.

La CGT a été le syndicat prédominant, depuis que la société a été nationalisée en 1946. Bien que sa part de suffrages ait décliné depuis, la CGT représentait 80% des votes juste

---

### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



après la seconde guerre mondiale. Ce syndicat est majoritairement présent au sein des conseils des Prud'hommes, et en termes de suffrages reste bien en tête, devant le syndicat de la CFDT, son plus proche rival.

Les dernières élections les plus récentes, ont eu lieu en 2003 et la CGT a remporté 56,5% des votes (soit presque deux points de plus en pourcentage). La CFDT avec un résultat de 17,6% a vu sa part de suffrage chuter de 5 points en pourcentage. La CGT-FO a gagné une légère part de suffrage avec 14,5%, alors que la CFE-CGC gagnait deux points de pourcentage avec un résultat de 8,6% de votes. La CFTC a également montré un léger déclin avec 2,8% de votes. (CGT, communiqué de presse 2003).

Depuis la nationalisation, les conditions et règlements des salaires des employés d'EDF sont inscrits dans les statuts d'EDF, plutôt que dans une convention collective, qui leur donnerait des conditions contractuelles de travail, plus proches de celles de fonctionnaires, que de celles d'employés. C'est l'une des raisons, pour lesquelles les syndicats se sont vigoureusement opposés à la décision du gouvernement de transformation d'EDF en société anonyme, pour proposer une part des actions à la vente. Les syndicats ont tout simplement vu cette étape comme le premier pas vers une éventuelle privatisation. (EIRO, 2003).

## V. Le contexte

### ***Privatisation et restructuration dans l'énergie électrique au Royaume Uni***

Durant la période des années 80 et 90, le gouvernement conservateur du Royaume Uni a procédé à des privatisations massives, des organisations du secteur industriel et du secteur des services publics. L'organisation de l'énergie électrique a été l'un des plus grands projets de privatisation, qui a suivi ceux British Telecom et British Gas au milieu des années 80.

En Angleterre et au Pays de Galles, le secteur de l'énergie électrique sous le régime des services publics (structures détenues par l'État), était verticalement intégré dans les principales divisions opérationnelles du Central Electricity Generating Board (CEGB), plus précisément dans 12 conseils de zone s'occupant de la distribution. En Ecosse, la production et la distribution de l'électricité, étaient réalisées par deux entités : l'Hydro-

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Electric et le South of Scotland Electricity Board, qui ont été cédées par le biais de leur intégration verticale.

Le London Electricity Board (LEB), qui est devenu un peu plus tard London Electricity, et SEEBOARD la structure couvrant le Sud-est de l'Angleterre (le Kent, l'Est du Sussex et une partie de l'Ouest du Sussex), faisaient partie des 12 conseils de zone. Ces assemblées avaient été mises en place pour administrer et gérer, régionalement l'énergie électrique, et ont été privatisés en 1990. Un an plus tôt, le CEGB avait été divisé en deux structures de génération électrique, le National Power et PowerGen, qui ont elles-mêmes été privatisés alors que la partie de CEGB, relative à la production nucléaire, est restée détenue par l'Etat (services publics), sous le nom de Nuclear Electric. Le réseau de distribution du CEGB a également été séparé de la structure, pour être privatisé et devenir la National Grid company.

Comme il en a été le cas, lors des exemples de privatisations précédents, le Gouvernement Conservateur, a été critiqué pour avoir cédé à « très bon marché » les services publics du secteur de l'Énergie. Ceci permettait, de vendre les actions plus facilement, dans le cadre du processus de privatisation, mais a eu pour conséquence, la vente très rapide des titres de nombreux petits actionnaires, au nom de l'intérêt général. A l'origine, le capital social était protégé par la « golden share » du Gouvernement (action spécifique qui permet de conserver un droit de « veto » sur l'ensemble du capital), qui empêchait l'acquisition de la totalité du capital d'actionnariat de la société. Mais en 1995, aussitôt que la « Golden Share » a été levée, les compagnies régionales d'électricité, sont devenues « La Cible » en matière d'acquisitions. Le tableau en annexe, résume ce qui s'est produit, et l'extrême volatilité de l'environnement dans lequel fonctionnaient les sociétés. London Electricity, elle-même, a été détenue par la société américaine Energy durant moins de deux ans.

Alors que les changements d'actionnariat, créaient un certain niveau d'instabilité pour les employés, des pressions supplémentaires provenaient de la privatisation, par les effets de son changement de système de valorisation et de réglementation, sur le secteur de l'énergie. (Thomas, 2004).

Les niveaux d'effectif du personnel avaient déjà été diminués, en vue de la privatisation, mais d'autres réductions de personnel ont eu lieu après la privatisation. Plus de 35.000 postes ont été supprimés sur un total de 86.000 dans les structures régionales de l'électricité, sur une période de 10 ans jusqu'à 1998. (Preetum and Pollitt, 2000).

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Les structures régionales de l'électricité, avaient deux activités opérationnelles effectives, la distribution et la vente au détail de l'électricité, et la production de cette énergie. A cette époque, l'OFFER (Office of Electricity Regulation), qui gérait réglementairement la production et la distribution de l'électricité, était concerné parce que l'activité de distribution aurait à subventionner la tarification, appliquée par l'activité de vente au détail. En conséquence, les structures régionales devaient assurer une séparation totale de leurs activités opérationnelles, d'une part la distribution, et d'autre part la vente au détail.

Le marché intérieur n'était pas complètement ouvert à la concurrence jusqu'en 1998, année à partir de laquelle, plus une seule des structures régionales de l'électricité, n'était restée en tant que, le principal fournisseur d'électricité, aussi bien pour la clientèle de détail que pour la clientèle industrielle, et quelque soit la zone géographique. (Thomas, 2004).

Il n'était pas demandé à ces structures de céder leurs activités de distribution ou de vente au détail, mais juste de veiller à ce qu'elles fonctionnent comme des affaires séparées. En réalité, plusieurs de ces structures régionales ont choisi d'effectuer cette séparation d'activités, en effectuant une différenciation par l'actionnariat.

Dans le cas d'EDF Energy, l'actionnariat des deux activités, de vente au détail et de distribution, était resté dans « les mains » de l'ex - London Electricity et de SEEBOARD, alors qu'ils ne détenaient que le réseau de distribution de la région de l'Est, et la vente au détail pour la région du Sud-Ouest (anciennement SWEB).

Un certain nombre de problèmes sont apparus, comme résultants de la manière avec laquelle la nouvelle organisation de l'Energie Electrique avait été mise en place, après la privatisation. Bien qu'initialement le Gouvernement ait voulu conserver séparément, la génération et la fourniture de l'électricité, l'Etat a dû faire des concessions au milieu des années 90. Les structures régionales ont lourdement investi, dans une nouvelle centrale thermique à flamme (gaz), afin de pouvoir assurer un maintien de la tarification, et en pensant que la tarification seraient plus basse, que celle qui leur était proposée par les deux principales sociétés de génération électrique.

Cependant, le temps que la centrale thermique soit mise en service, et opérationnelle, le prix du gaz n'était plus du tout intéressant. Entre temps, un certain nombre de sociétés, qui étaient entrées sur le marché de la génération électrique, s'étaient écroulées et se

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





retrouvaient en situation de faillite. (Thomas, 2004). L'effondrement d'Enron a été l'exemple type de « la victime » de l'industrie, bien que son effondrement ait résulté de différents facteurs, autres que son simple rôle au Royaume Uni, dans l'énergie électrique. TXU a été une autre faillite majeure, et une partie de ses activités au Royaume Uni (distribution, centrale électrique, opération d'entretien 24h/24h et 7/7 jours), s'est terminée avec EDF.

### ***La libéralisation en Europe***

Dans les années 90, tandis que la Grande Bretagne faisait progresser la libéralisation, sur ses marchés de l'énergie, la Commission Européenne commençait à rédiger les programmes, pour l'ouverture des marchés du gaz et de l'électricité à travers toute l'Europe. Les directives émises en 1996 et 2003, donnaient les dispositions réglementaires et les planifications, pour les Etats Membres, concernant l'ouverture de leurs marchés, dans un premier temps pour les principaux utilisateurs, et les marchés intérieurs, de manière à ce que les marchés de vente au détail, ne soient ouverts que progressivement à la concurrence, jusqu'en 2007 (Thomas 2005).

La première réaction, d'une partie des acteurs majeurs des services publics, a été de rechercher à l'étranger, où ils pourraient s'implanter en ayant une part de marché significative, à un niveau international. Cette réactivité a été comprise, comme un moyen de compenser, l'augmentation de la concurrence et ses implications en pertes de parts de marché, sur le marché intérieur de la fourniture énergétique en électricité et en gaz.

L'effet majeur, au Royaume Uni a porté sur les entités nationales de l'énergie, qui étaient devenues « la cible clef » en matière d'acquisition, pour les sociétés européennes. Trois sociétés sont apparues, comme étant les multinationales dominantes, par l'acquisition de participations à travers toute l'Europe de l'Ouest, et dans certains des nouveaux pays membres de l'Europe Centrale et de l'Europe de l'Est. Les trois acteurs dont il est question, étaient les services publics allemands RWE et E.ON, et le français EDF, qui détenaient tous les trois des participations significatives dans le secteur énergétique du Royaume Uni.

---

### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



## ***La stratégie d'EDF***

Pierre Gadonneix, Président d'EDF (nommé en 2004), a mis en place les éléments « clef » de la stratégie de l'entité, dans son discours adressé au Ministres du Gouvernement français en octobre 2005 (Gadonneix, 2005).

Le Président d'EDF a expliqué, qu'après des années de surcapacité, il y avait à présent un nouveau besoin, par extension à l'Europe du potentiel produit. L'augmentation des coûts des sources d'énergie fossiles, et la protection de l'environnement, voulaient dire à son opinion, qu'EDF avait un atout grâce à ses centrales nucléaires.

Pierre Gadonneix a dit : "L'ouverture des marchés de l'énergie à travers l'Europe, entraîne une restructuration fondamentale de ce secteur, de part l'émergence de sociétés « Chef de file » au niveau européen. Dans le contexte de ce processus, l'organisation qui ne progressera pas devra se replier. EDF doit participer à la croissance européenne, pour rester parmi les acteurs majeurs."

Les acquisitions au Royaume Uni, en Allemagne et en Italie, sont des résultats de cette stratégie. Bien qu'EDF ait également fait l'acquisition de sociétés en Europe Centrale et en Europe de l'Est, cette tendance à été comparativement, de plus petite envergure, que celle des filiales implantées en l'Europe de l'Ouest.

## **VI. EDF au Royaume Uni**

EDF a, depuis toujours, été intéressé par le marché de l'électricité du Royaume Uni, et comptait déjà comme fournisseur pour 5% au Royaume Uni, par l'inter connecteur de La Manche, avant qu'ils ne lancent leur OPA sur London Electricity en 1998.

Alors qu'EDF réalisait l'acquisition de London Electricity (LE), cette structure régionale d'électricité avait un effectif de 4.000 employés, et pesait 1,9 milliard de Livres Sterling pour la société actionnaire américaine Entergy Corporation. Entergy a détenu London Electricity (LE) durant moins de deux ans, comme l'ont fait d'autres sociétés américaines, qui avaient décidé de céder leurs participations au Royaume Uni, après s'être trop lourdement endettées.

Moins d'une année après cette acquisition, EDF réalisait sa deuxième acquisition avec la Division de vente au détail de SWEB, la structure régionale d'électricité opérant dans le Sud-Ouest. Cette acquisition de SWEB s'est faite à hauteur de 160 millions de Livres

---

### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





Sterling, dont les deux actionnaires américains, étaient conjointement Southern et Pennsylvania Power and Light.

La Division de vente au détail de SWEB, comprenait un effectif de 800 employés, pour le service commercial clients, le service marketing, et le service comptabilité et recouvrement.

En 2000, EDF entre dans le secteur de la génération électrique au Royaume Uni, en faisant l'acquisition de la première de trois centrales électriques, et se situant ainsi comme société intégrée verticalement au Royaume Uni, avec des activités de génération, distribution et fourniture d'électricité. La centrale thermique à flamme de Sutton Bridge dans le Lincolnshire a été acquise pour 156 millions de Livres Sterling à l'américain Enron. Le site employait 35 personnes et était géré par structurés Electric International, cet arrangement s'est poursuivi après l'acquisition du site par EDF.

La centrale électrique de Cottam dans le Nottinghamshire a été l'acquisition suivante, achetée à Powergen, pour 398 millions de Livres Sterling. La centrale thermique à flamme employait 166 personnes, qui ont été transférées dans l'effectif de personnel d'EDF.

Au début de l'année 2002, EDF concrétise trois nouvelles acquisitions, auprès de l'actionnaire américain TXU Corporation, qui était en difficultés financières. Les trois acquisitions étaient : la centrale électrique de West Burton (366 millions de Livres Sterling) dans le Nottinghamshire, le réseau de distribution de l'Est, le plus grand d'Angleterre, et la compagnie d'entretien et de réseau (fonctionnant 7/7 jours et 24/24 heures), dans laquelle EDF détenait déjà une participation de 50%. La division de distribution et d'entretien (7/7 jours et 24/24 heures) était valorisée à 566 millions de Livres Sterling, mais engageait EDF à assumer la dette de 750 millions de Livres Sterling de TXU.

La dernière acquisition majeure d'EDF au Royaume Uni, dans le cadre de sa stratégie de développement par croissance externe, a été réalisée en juillet 2002, avec l'acquisition de SEEBOARD. Cette société était valorisée à 1,4 milliard de Livres Sterling, et a apporté 4.000 employés dans l'effectif de personnel d'EDF, soit le plus grand transfert de personnel, depuis l'acquisition de London Electricity quatre années auparavant.

En 2003 le Directeur Général, d'EDF Energy, Vincent de Rivaz, a souligné la stratégie de la société au Royaume Uni : "EDF Energy s'est beaucoup transformé durant les cinq dernières années, qui ont suivies son acquisition par EDF. L'acquisition de Seeboard

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



l'année dernière, a été la dernière phase de notre stratégie d'ensemble, qui nous positionne sur le secteur énergétique national, à tous les niveaux, de la génération par nos centrales, à la distribution et la consommation par nos clients, au bureau et à la maison. A présent, nous avons atteint la taille, et nous avons les structures, permettant de fournir de meilleurs services et à des prix défiant la concurrence." (EDF, communiqué de presse 2003).

<b>Les principales acquisition d'EDF au Royaume Uni</b>		
<b>Année</b>	<b>Acquisition</b>	<b>Nom du cédant</b>
1998	London Electricity	Entergy, US
1999	SWEB (fourniture)	Southern and PP&L, US
2000	Sutton Bridge, centrale électrique	Enron, US
2001	Cottam, centrale électrique	Powergen, UK
2002	West Burton, centrale électrique	TXU, US

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



	50% part restante dans les services d'entretien (7/7, 24/24)	
	TXU Distribution (région de l'Est)	
	SEEBOARD	AEP, US

## VII. EDF et les relations avec les syndicats

Il y a eu un nombre important de développements, au sein d'EDF Energy, qui ont précédés et suivis l'acquisition de SEEBOARD, et qui a révélé l'approche de la société en termes relationnels avec les syndicats. Cette approche a été telle, qu'elle a marqué « un virage » par rapport aux approches des anciens actionnaires : les structures indépendantes privatisées, et les sociétés américaines. Ces changements portaient : sur la reconnaissance des syndicats et du personnel, du centre d'appels de Doxford dans l'agglomération de Sunderland, en optant pour une politique sans externalisation ou relocalisation, ainsi que l'introduction du système de retraite basé sur les années travaillées, et la mise en place d'un conseil syndical national (pour l'information et la consultation du personnel). Le cas de Doxford, ci-après, reflète le développement des liens avec les syndicats anglais, et plus particulièrement avec les syndicats français, ainsi que l'influence du **conseil syndical européen** dans les affaires d'EDF.

### ***Reconnaissance des syndicats au Centre d'appels de Doxford***

En 1995, London Electricity (LE), qui était alors une structure indépendante, avait décidé de relocaliser les activités de son Centre d'Appels de Doxford, près de Sunderland. La société privatisée, voulait bénéficier de la réduction des frais de personnel et de locaux, offerte par la nouvelle implantation. Bien qu'une partie du personnel basé à Londres, se

---

#### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
 Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



soit déplacée vers le nouveau centre, la plupart du personnel du nouveau Centre d'Appels a été recruté sur place.

LE a saisi cette opportunité, pour ne plus reconnaître les syndicats, parmi le personnel du Centre d'Appels. Cette dernière approche de LE a principalement touché UNISON, le syndicat des services publics, dont le mouvement était essentiellement lié au personnel des services : employés administratifs et de bureau.

Comme l'expliquait, un membre du bureau à plein temps d'UNISON : "et ainsi, ils ont pratiquement fait en sorte, que tout le monde à Londres se sente virtuellement de trop, et qu'ainsi très peu de personnes ont voulu être transférées vers le nouveau centre. Et ensuite, ils ont mis en place le nouveau site « dans la verte campagne » sans nous impliquer, alors en effet ils ne reconnaissaient plus notre syndicat."

UNISON est parvenu à maintenir un bureau d'adhésion au Centre d'Appels, et a continué à faire campagne pour une reconnaissance syndicale. Cependant, il n'y a pas eu de progrès immédiat sur ce point, même après l'acquisition de LE par EDF en 1998.

Il existait un sentiment, qu'EDF ferait la différence. Le membre du bureau d'UNISON, expliquait : "Je pense que lorsque EDF est arrivé, j'ai compris que le personnel était pour ainsi dire soulagé, parce que EDF apportait un léger changement de conception relationnelle, ce qui a évolué avec le temps. Et tout cela était un moyen d'inclusion du personnel et des syndicats dans le groupe, bien que ces impressions soient relatives, c'était un signe que nous faisons partie du groupe, d'une manière un peu plus cordiale."

Quoi qu'il en soit, il n'y a pas eu d'effet considérable sur la Direction du centre d'appels, et particulièrement de la part du Directeur des Ressources Humaines, dans la mesure où l'approche d'EDF dans ce domaine, n'a pas forcément été traduite par des changements d'attitude immédiats sur le terrain.

Entre 2000 et 2001, UNISON avait participé à l'assemblée spéciale de négociations, qui examinait la possibilité de création d'un Conseil Syndical Européen (EWC). Le Conseil Syndical Européen a été mis en œuvre, et a vu le jour pour la première fois, vers la fin de l'année 2001. Les syndicats étaient très occupés, par l'établissement des liens avec les syndicats français, au sein d'EDF, et en particulier avec la CGT, le plus important syndicat du groupe, et avec la majorité des délégués syndicaux, qui avaient une influence sur l'ensemble syndical français du groupe.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Le résultat a été, que la reconnaissance syndicale du centre de Doxford, a été une question mise à l'ordre du jour par les syndicats, au niveau du groupe EDF, et qu'UNISON a utilisé cette question pour soutenir sa campagne. Comme l'explique, le membre à temps plein, du bureau :

“Et je pense que le point tournant pour nous, qui est à charnière des relations du monde du travail, et des implications des délégués du conseil syndical européen, est que la solution était dans la création d'un conseil syndical européen au cours de l'année 2002, durant laquelle je suis allé avec deux employés sur le site où nous sommes restés ... dehors devant le centre d'appels en distribuant nos dépliants de campagne. Seulement pour nous entendre dire, par le Directeur des Ressources Humaines « dégagez » etc., et nous avons répondu, non, nous le droit, plus que vous ne le savez, en tant que syndicat candidat au conseil syndical européen (EWC). Et nous avons ajouté, que s'il continuait à se comporter ainsi, nous appellerions en France, et ils étaient très concernés par nos contacts, celui que nous avons avec la CGT et les autres par l'intermédiaire de Dave (D. Bathe, d'UNISON), au secrétariat, ou même au secrétariat du SNB avec qui que ce soit, qui aurait pu rapporter en France, le comportement du Directeur des Ressources Humaines.”

La CGT a été très claire, au sujet du rôle des délégués syndicaux français dans ce processus : “Nous avons rencontré la Direction d'EDF, et nous leur avons expliqué qu'il était impossible, qu'EDF ne reconnaisse pas les syndicats, et n'entame pas un dialogue social avec eux. C'est ainsi, qu'EDF a reconnu les syndicats de Doxford comme partenaires sociaux.”

A la fin de l'année 2002, EDF autorisait officiellement UNISON à installer un bureau pour recruter des adhérents, et la reconnaissance du syndicat s'en est suivie en mai 2003.

Au mois de mai 2003, la réunion du conseil syndical européen (EWC) s'est tenue à Londres, et a pu tenir compte du nouvel accord de reconnaissance syndicale de Doxford, et le compte rendu de réunion dressé par la CGT, fait état des vifs remerciements, d'UNISON, au Conseil Syndical Européen et à la CGT en particulier, pour leurs soutiens respectifs.

### ***Externalisation et relocalisation***

Une autre décision, qui révèle la différence d'approche d'EDF, par rapport à celle d'autres services publics majeurs, a été l'annonce qu'ils ne procéderaient pas à des opérations

#### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



d'externalisation et de délocalisation, des centres d'appels. Au Royaume Uni, depuis le milieu des années 90, la tendance était à la relocalisation et l'externalisation, qui conduisait en particulier, les banques et les compagnies d'assurances, à installer leurs centres d'appels à l'étranger, de préférence en Inde, ou bien à sous traiter ce type de services avec un prestataire Indien. Les économies réalisées par l'externalisation et la relocalisation, étaient potentiellement substantielles par la réduction des frais de personnel, pouvant aller jusqu'à 90% (Sako, 2005)

Des initiatives similaires ont été prises par quelques structures de services publics, telles que Powergen, Thames Water et Vertex (détenue par United Utilities).

Mis à part le centre d'appels de Doxford, qui emploie environ 1.100 personnes, soit presque 1% de l'effectif total d'EDF Energy, le centre d'appels fournit des services commerciaux par des centres à Exeter et Plymouth, essentiellement pour les clientèles de : SWEB Energy dans le Sud-Ouest, et Hove and Worthing dans le Sud-est, en couvrant les activités de SEEBOARD à Londres.

En expliquant leur approche, le Directeur Général d'EDF Energy, Vincent de Rivaz a dit : "Nous ne sommes pas sur un marché de marchandises, nous sommes dans un secteur d'affaires de services essentiels. Nos clients ne nous achètent pas uniquement de l'électricité et du gaz, par là même, ils achètent aussi du chauffage et de l'éclairage, qui sont fondamentaux pour la vie au quotidien. Nos centres de services à la clientèle, et leurs personnels, sont le cœur de nos moyens pour fournir ces services. Nos centres de services commerciaux, représentent bien plus qu'un moyen d'information, ils sont la première source de contact entre EDF Energy et ses clients. Ce sujet, a une telle importance pour nous, que nous devons nous assurer, que ces services soient de la meilleure qualité possible, et que pour y parvenir il est essentiel, que ces centres de services restent au Royaume Uni."

*(EDF Energy, communiqué de presse du 4 décembre 2003)*

Sans aucun doute, les syndicats ne pouvaient qu'approuver ces propos, qui reflétaient peut-être, la perception française des services publics, en général, dans le domaine de l'énergie et de l'électricité.

Cette conception d'approche, apparaissait également dans les commentaires, d'une Directrice des Ressources Humaines française. Cette responsable expliquait, que l'approche particulière d'EDF, provenait de la nature même de son activité : produire,

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





transporter, distribuer et vendre de l'électricité, ce qui ne ressemble à aucun autre type de consommation. Par extension cette activité, implique des responsabilités externes, qui ont un impact sur la façon dont le groupe est géré en interne. "Ainsi, de tous les points de vue, nous avons des responsabilités particulières, qui se répercutent en interne, aussi bien sur le sujet social, que sur les ressources humaines."

La portée de la décision d'EDF Energy, a été mise en valeur, l'année dernière, quand Centrica, actionnaire de British Gas, a annoncé sa décision d'externaliser son site de traitement des données, par relocalisation en Inde. La société a déclaré, que l'externalisation et la relocalisation des systèmes, permettant de réaliser des économies significatives, déclencherait la suppression de 1.500 emplois au Royaume Uni, essentiellement dans le Nord-Ouest.

### ***Plan de retraite basé sur les années travaillées***

A la fin de 2003, EDF a décidé de lancer une nouvelle approche sociale, peut-être pour se démarquer encore plus de la majorité du patronat, qu'en donnant son point de vue sur l'externalisation et la relocalisation. Cette fois, le groupe a annoncé qu'il établirait un plan de retraite, basé sur les années travaillées, pour sa filiale au Royaume Uni. Lors d'une interview sur ce projet, avec un représentant officiel d'un syndicat, ce dernier a dit : "Quand nous avons entendu cela, nous sommes presque tombés de nos chaises."

Les différentes sociétés, qui faisaient partie d'EDF Energy, avaient déjà leurs systèmes de retraite, fondé sur des investissements, ne donnant aucune garantie sur le montant des retraites, contrairement au système basé sur les années travaillées. Ainsi les coûts de gestion et d'administration de ce système, demandaient à être rationalisés.

Mike Jeram, à la tête de la section Affaires et Environnement d'UNISON, a commenté : "EDF doit être félicité, pour avoir une vue à long terme au sujet des retraites, et de s'assurer, que son personnel actuel et futur, puisse entrevoir une retraite décente, quand ils partiront à la retraite."

Le Directeur Général, V. de Rivaz a déclaré, qu'il s'agissait "d'une preuve tangible de a tangible de l'engagement de la société (employeur) envers son personnel. Les retraites sont un investissement à long terme, et nous sommes déterminés à nous engagés à long terme avec notre personnel." (UNISON, communiqué de presse de novembre 2003).

---

## **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



### ***Le conseil syndical au Royaume Uni***

Le rapport annuel 2004 d'EDF précisait que : "Le dialogue social est une part intégrante de la culture d'entreprise chez EDF, et que celle-ci s'était naturellement développée au sein du groupe."

Le système français en matière de relations syndicales, a depuis longtemps donné les éléments pour la mise place de conseils syndicaux, qui disposent d'une réglementation et de droits à l'information et la consultation du personnel. La nouvelle législation européenne, requiert à ce que le Royaume Uni établisse des structures syndicales similaires, mais EDF est en avance sur ce terrain, en ayant créé un conseil syndical national couvrant EDF Energy. Ce type de conseil, donne la possibilité aux délégués syndicaux de se réunir trois fois par an, et de discuter de nombreux sujets et questions, concernant la société, comme la rentabilité, les finances et l'organisation. Cependant, la société est allée plus loin, concernant ces dispositions, en donnant naissance à "un groupe spécial, pour rencontrer la Direction une fois par mois, et faire le point mutuellement sur l'état d'avancement au sein de la société."

### **VIII. Le conseil syndical d'EDF**

L'expansion rapide d'EDF, à travers l'Europe dans les années 90, signifiait qu'ils avaient passé le seuil nécessaire pour mettre en œuvre un conseil syndical européen, et dès l'année 2000, des structures spéciales ont été mise en place, aux fins de discuter de la réglementation et des droits, de la nouvelle représentation syndicale à l'échelle de l'Europe. Même durant cette période, UNISON au Royaume Uni, pressentait qu'il était très utile d'avoir des représentants à la SNB, et même d'être simplement candidat pour l'élection d'un conseil syndical européen (EWC), et c'est l'avantage qu'ils ont utilisé lors de leur campagne à Doxford pour être reconnus (voir ci-dessus).

Dès le début, les membres de l'EWC, ont exprimé clairement qu'ils ne souhaitaient pas être « des marchands de tapis » pour critiquer le patronat, de n'avoir pas fourni en temps et en heure les informations, particulièrement à l'occasion d'un débat programmé sur un développement durable. Une déclaration de l'EWC indique : "EDF développe très rapidement ses activités internationales, et est reconnu comme un acteur majeur en Europe. Notre fonction n'est pas de faire des commentaires sur ce constat, mais de nous assurer que le personnel ne soit pas considéré, comme acquis à cette cause, et de veiller

---

#### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



à ce que le dialogue social au niveau du groupe, ne soit pas juste un outil de marketing, mais en réalité, qu'il ait un effet sur la vie au quotidien des employés."

La proposition d'acquisition de SEEBOARD, a fait l'objet d'une réunion extraordinaire de l'EWC le 6 septembre 2002. Un intérêt a été exprimé, non seulement sur la manière dont serait réalisée la fusion, mais aussi sur les 1.000 employés qui seraient touchés. En effet, jusqu'à quel point, ces 1.000 postes pèseraient financièrement sur le groupe EDF dans son ensemble, et par conséquent, menaceraient d'autres postes du groupe. Le conseil syndical européen (EWC) est parvenu à obtenir certaines garanties de la part de la Direction du Groupe.

Un compte rendu de réunion rédigé par la CGT précisait : "L'EWC nous permet de garder de près, « un œil ouvert » sur les futures négociations, entre le patronat au Royaume Uni et les syndicats locaux. A la lumière, des pratiques et usages du Gouvernement du Royaume Uni, en matière de droit du travail, cette expérience nous donne un soutien solide de la part de nos homologues anglais. " Ensuite, le compte rendu donnait un point plus général, comme : "L'EWC peut et doit jouer un rôle clef, dans les négociations sur les usages dans le domaine du travail, au sein du groupe, en termes de fusions et acquisitions."

Lors de la réunion ordinaire suivante de l'EWC, en novembre 2002, la CGT a été en mesure, de rapporter que : "Les délégués britanniques ont exprimé leur satisfaction, sur la façon dont se déroulaient les discussions, concernant la fusion SEEBOARD – London Electricity, et l'état d'avancement des négociations, faisant suite à la réunion extraordinaire de l'EWC le 6 septembre. Tout n'est pas encore parfait, mais le patronat du Royaume Uni a modifié son approche. Les engagements pris par le patronat auprès de l'EWC, sous la pression exercée par les délégués du personnel, ont eu un effet positif, sur la manière dont s'est déroulée la fusion, et pour les personnels concernés. Nous pouvons nous féliciter pour cela."

Ce style d'idées, était également reflété, dans les commentaires d'un représentant syndical officiel, qui disait : "Tout cela était en partie relatif, au fait d'avoir l'information, d'en avoir connaissance, mais le plus souvent en recourant au conseil syndical européen ou à ses délégués, pour s'impliquer et rechercher ces informations. Et ainsi, je dois le dire, faire en sorte, que le patronat prenne véritablement au sérieux les délégués du conseil syndical européen."

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Il a également ajouté : “J’ai été impliqué dans une réunion similaire pour Thames Water et les délégués sur place, n’ont rien obtenu en termes de reconnaissance ou d’information, enfin si vous voulez, comme les délégués du conseil syndical européen obtiennent. Peut-être que cela est dû au fait, qu’ils sont très liés aux français, et que les français sont la pièce dominante, et que vous devez faire les choses dans le style”.

La question sur la façon dont le patronat gérait les restructurations, était inscrite sur le dessus de l’agenda 2003 de l’EWC, avec la nouvelle politique adoptée durant la réunion du mois de mai. L’EWC a exprimé un tel intérêt, que celui-ci ne portait pas uniquement, sur la suppression des emplois consécutive à la fusion de SEEBOARD, mais s’étendait aux développements en Hongrie, en Pologne, et à la filiale française elle-même, dans lesquels 3.600 emplois étaient menacés à l’époque.

La politique disait qu’en matière de fusions et d’acquisitions, le patronat devait prendre conscience de ses « responsabilités vis-à-vis de son personnel, et de l’économie locale, en limitant au mieux les conséquences sociales pour les employés concernés, et le poids des conséquences économiques localement. Ceci avec l’objectif, de procéder à une analyse systématique des conditions et des mesures à entreprendre, afin d’éviter ou de limiter, autant que possible, les licenciements par plan social (mesure telle que le remplacement dans la société, la formation professionnelle, etc.).

“Dans le cas des plans sociaux, qui ne peuvent être évités, il doit y avoir un nombre de mesures accordant plus que le droit au minimum légal. Dans les cas où il y a suppression d’emplois, une aide spécifique doit être donnée aux employés touchés, afin de leur permettre de trouver un nouvel emploi (replacements, mise à niveau des compétences, formation, …)”

Les cadres supérieurs français, ont également reconnu l’importance du rôle joué par le conseil syndical européen, en commentant : “Et s’il doit y avoir une reconnaissance de ce conseil, cela ne peut être que par la richesse de ses débats, même si clairement nous ne sommes pas toujours d’accord. De plus, il existe une véritable capacité de progression par le dialogue social, et en mettant les idées en pratique. Même nos dirigeants sont conscients de ceci, et en plus c’est une attitude positive, et tout cela nous aide. Cependant, ici nous croyons au dialogue social, et inévitablement nous faisons tout ce que nous pouvons, pour que cela marche.”

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n’engagent pas la Commission européenne



## IX. L'acquisition de SEEBOARD

EDF Energy (ex. LE Group) a annoncé son projet d'acquérir SEEBOARD en juin 2002. Les représentants officiels des syndicats et les représentants d'EWC, ont été informés de cette décision lors d'une réunion avec le Directeur Général Vincent de Rivaz, la veille au soir du communiqué officiel, qui a été rendu public.

Au tout début, une équipe de négociation a été constituée, et s'est arrêtée, parce que les représentants de l'EWC étaient impliqués, conformément à l'engagement de la société de les maintenir informés, et de la décision pragmatique, qu'il était plus souhaitable de négocier en une seule assemblée, plutôt que de négocier en direct et d'avoir à faire le compte rendu en détails de ces négociations lors d'une autre réunion.

Un représentant officiel d'un syndicat, sentait que ceci reflétait l'approche de la Direction française, et plus particulièrement celle du Directeur Général V. de Rivaz. L'avis du représentant syndical était que : "Ce n'était pas la perspective de tout le monde, et vous savez, au niveau hiérarchique en dessous, et au niveau des cadres supérieurs de l'équipe de direction, il y avait un bon nombre de personnes ... qui aimaient encore et essayaient de « jouer le jeu » avec nous. Ainsi, cela nous a permis de négocier certaines parties avec la société, jusqu'à ce quelle soit restructurée."

Dans la ligne des accords, adoptés par les syndicats et la direction de la filiale, aucune politique de licenciements par plans sociaux ne serait appliquée. Pourtant, il y a eu une suppression d'emplois, et la société s'est débarrassée de 1.000 postes au cours des années 2003 et 2004. Ces suppressions de postes, ont été réalisées, par relocalisation, reclassement, aussi bien que par des démissions.

Pour les employés qui ont choisit de démissionner, c'était une option financière attractive, car ils avaient droit à de généreuses conditions, fondées sur les accords datant, d'avant la privatisation. En fait, un représentant syndical a dit que le « challenge » pour certaines instances, était de dire aux personnes, qu'elles étaient le personnel « clef », le personnel dont on avait besoin, afin que ces personnes ne soient pas disposées, à être en tête de liste des démissions, et surtout dans le but de ne pas avoir à leur verser l'indemnité compensatoire qui était prévue en cas de démission.

La restructuration après la fusion, a touché principalement les personnels, administratif, comptable, et les employés de bureau qui étaient initialement représentés par les

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



syndicats UNISON et Prospect. Comme un responsable syndical l'a décrit, la société était disposée à réduire ses frais immobiliers de Londres, et la fusion des différents départements, coïncidait avec un déménagement en dehors de Londres, pour beaucoup de personnels, et les besoins de négociations des syndicats ont été harmonisés autour d'une politique de relocalisations.

"Ils ont également transféré le siège social, du bas de la rue à Holborn, et ils avaient fait construire de grands bureaux, et ensuite ils se sont relocalisés à Victoria dans un bâtiment plus petit et plus moderne. Par conséquent, cela pouvait vouloir dire, que le personnel serait lui aussi déplacé. Vous devez vous souvenir, que tout ceci était uniquement pour le personnel administratif, contrairement au personnel d'encadrement. Et par conséquent, ce qui pouvait arriver pour les directeurs, se passerait sans grande participation des syndicats. Prospect aurait pu jouer un rôle dans tout cela, mais à un niveau en dessous de celui des cadres. Et ce niveau de personnel était sous contrats forfaitaires."

La restructuration avait un impact initial, sur l'atmosphère des relations entre les syndicats et la société. Comme l'expliquait le représentant syndical : Le processus d'intégration lui-même, était "... long et sinueux, parce qu'ils faisaient tourner les centres de gravité dans toute la région. Et, de toute évidence, ils devaient également faire tourner autour les directeurs, car ils venaient juste d'hériter d'un tout nouveau lot de directeurs." De son point de vue, les directeurs venant de SEEBOARD, provenaient d'un environnement différent, et ne pouvaient correspondre immédiatement, à la nouvelle façon de faire les choses, d'EDF Energy : "... ils souffraient de ce qui commençait à devenir, un tout petit peu, la sensation de douceur, des relations entre les employés et le patronat." Quoi qu'il en soit, une équipe semble avoir pris place, et certainement dans la Division Services Clients : "Je pense, que c'est comme pour toute restructuration, cela prend du temps, parce que, ce qui est arrivé, comme je le comprends, est que des personnes sont parties, et je pense que la société s'est retrouvée ... c'est en quelque sorte la nouvelle, plus douce approche."

## X. Thèmes Transversaux

Cette section situe l'étude de cas d'EDF dans le contexte de cinq thèmes transversaux, du projet de MIRE en identifiant comment chaque thème, reflète ou ne reflète pas, un cas type d'organisation en restructuration.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



### ***L'impact sur la santé***

La société n'a pris aucune mesure, concernant les effets de la restructuration, sur la santé, et l'aspect psychosocial.

### ***L'impact organisationnel***

Le processus de restructuration, a impliqué l'acquisition de différentes sociétés d'électricité au Royaume Uni, par le Monopole d'Etat EDF, et en particulier l'acquisition de London Electricity et de SEEBOARD. Ces opérations se sont déroulées dans le contexte, de la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe, et dans le cas du Royaume Uni dans le contexte de l'histoire des privatisations des principaux services publics.

Le processus a entraîné la perte de 1.000 emplois durant les années 2003 et 2004. Cependant, ces suppressions de postes ont été réalisées, par le biais de relocalisation, reclassement, aussi bien que par des démissions, plutôt que par mesures de plans sociaux.

### ***Le personnel des Services Publics et l'Active Labour Market Policies (ALMP)***

Il n'y a eu aucun accord concret avec une agence publique d'aide à l'emploi, principalement parce que la perte d'emploi était volontaire (démission).

### ***La territorialité***

L'étude de cas, examine l'acquisition de sociétés de l'énergie au Royaume Uni, par une société nationalisée de l'énergie électrique en France. Une caractéristique était l'engagement d'EDF de ne pas externaliser ou relocaliser ses opérations de Centre d'Appels, ce qui était contraire à la tendance des sociétés anglaises à cette époque.

### ***Les syndicats***

L'étude ce cas a montré que les employés et les syndicats des sociétés de l'énergie électrique, au Royaume Uni, ont pu bénéficier du modèle français en matière de dialogue social. Ce modèle est entré au Royaume Uni, par les acquisitions réalisées par EDF. Ce

---

## **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne

monopole de l'Etat français, au travers de l'EWC et la création de conseils syndicaux nationaux, a apporté une nouvelle approche relationnelle dans le monde du travail (relations entre, employés, syndicats, et patronat) au Royaume Uni. Cette nouvelle approche relationnelle, a été bien accueillie par les syndicats du Royaume Uni, après qu'ils aient connus l'expérience des privatisations et des actionnariats américains. L'EWC s'est engagé à jouer un rôle clef, dans les négociations sur les usages dans le travail, au sein du groupe EDF, en matière de fusions et acquisitions. La CGT voyait en l'EWC, un moyen de garder de près « un œil ouvert » sur les négociations, et « d'éclairer les pratiques du monde du travail anglais », en donnant un solide soutien à leurs homologues anglais. Cette situation a fait apparaître, que l'EWC n'avait pas uniquement une fonction de représentation syndicale, mais jouait également un rôle dans les négociations de restructurations. De plus, EDF a restauré les représentations syndicales, dans un centre d'appels, où manifestement la Direction avait supprimé toute reconnaissance syndicale.

## **XI. Conclusions**

L'EWC a clairement pris au sérieux la question des fusions et acquisitions, et a fait connaître son intérêt sur ce sujet, à la Direction du groupe EDF. A l'époque de la fusion de SEEBOARD, l'EWC développait sa politique dans ce domaine, et observait de près le processus de fusion, afin d'essayer de s'assurer qu'EDF Energy appliquerait au minimum le type de politiques, auquel on pouvait s'attendre de la part d'une filiale du groupe français.

Cette situation était assurément reflétée par les commentaires d'un membre français « leader » au sein de l'EWC : "L'idée était pour nous, qu'il n'était pas acceptable qu'EDF avec sa projection sociale, et son histoire sociale en France, ne se comporte pas correctement vis-à-vis de l'une de ses filiales située dans un autre pays. Nous voulions nous assurer, qu'il y avait une véritable prise de conscience de la responsabilité sociale, dans la manière dont EDF gérerait la restructuration de la filiale, et ce qui serait fait dans ce domaine, dans le sens ces pratiques pourraient être appliqué ailleurs au sein de la société"

Concrètement, les interventions directes ne se sont pas véritablement produites. Comme un représentant syndical, l'expliquait : "Je ne peux pas penser, à un événement particulier sur ce sujet, sur lequel le conseil syndical européen aurait pu intervenir. Pour nous, c'était en quelque sorte, « une couverture de confort »."

---

### **Monitoring Innovative Restructuring in Europe**

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





Un haut Directeur des Ressources Humaines, chez EDF à Paris, était également positif quant au processus de restructuration, et sur le rôle joué par les syndicats et par l'EWC : "Cela a permis d'expliquer les choses ... d'en discuter, et de les apporter au niveau du conseil syndical européen, par exemple dans le cas de l'acquisition et de la restructuration de SEEBOARD. Toutes ces actions ont été entreprises, pour établir un lien entre les syndicats britanniques, les syndicats français et les Directions des deux côtés. "

La société elle-même, alors qu'elle n'échappait pas aux critiques d'un nombre de syndicats extérieurs, a apporté une nouvelle approche relationnelle dans le monde du travail au Royaume Uni, qui été bienvenue pour les syndicats, par le contraste qu'elle apportait par rapport à l'expérience passée des privatisations, et des actionnariats américains.

Ces constatations sont également confirmées, par les travaux de recherche réalisés par la Work Foundation, qui étaient centrés sur la Division Réseaux et qui indiquaient : "La Direction d'EDF a essayé « d'y aller en douceur », afin de d'établir une confiance, avec les directions supérieures, et en entreprenant activement et régulièrement des tournées, pour rencontrer les 3.900 employés répartis sur 30 sites dans l'Est et le Sud-Ouest de l'Angleterre, ainsi qu'à Londres."

Le rapport de la Work Foundation, suggère que la Direction d'EDF était consciente, de ce qu'elle devait faire pour s'assurer de bonnes relations avec les syndicats, même si elle avait progressé dans ce domaine, depuis le processus de la fusion. Le responsable des relations avec les employés, était cité comme relatant : "Si vous pensez de notre mission, qu'elle n'est pas une perspective d'avenir, alors nous sommes arrivés dans l'ère chinoise « des cinq dynasties et des dix royaumes »." (Turner, 2004).

Les politiques d'EDF Energy, sur l'externalisation et les retraites, se démarquent non seulement, de celle des services publics au Royaume Uni, mais également de celles de toutes les autres sociétés de services, ou industrielles du Royaume Uni. La mise en place des conseils syndicaux nationaux, et des petits groupes de travail de représentation syndicale, qui peuvent régulièrement développer des questions avec la Direction, reflète également, jusqu'à quel point le groupe a réalisé une émulation des points les plus positifs, de sa conception du dialogue social, tel qu'il est pratiqué en France.

Cependant, cette approche positive à l'égard du monde du travail et des questions sociales, n'est pas le résultat d'un altruisme. EDF considère cette approche, comme un

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





élément essentiel de son image de marque, sous un angle direct de marketing devant conduire au succès commercial. Par exemple, comme un directeur commentait, concernant les relations d'EDF relatives à ses acquisitions en Europe Centrale et en Europe de l'Est : "Je crois que le contraste de notre politique sociale, avec la politique locale dans ce domaine, a été un facteur qui nous a aidé à réussir par rapport à nos concurrents américains."

Cette réflexion est également exprimée par le syndicat français dominant : "...l'image sociale d'EDF, est aussi un moyen pour EDF, de pénétrer sur les nouveaux marchés, dans le contexte du processus des privatisations. Ceci notamment, pour des pays comme la Slovaquie, des pays de l'Europe Centrale et de l'Europe de l'Est, grâce à son image sociale de bonne réputation, dont EDF assure le maintien et la continuité. Ce n'est pas une pure passion pour le social qui anime EDF, c'est également parce que ce facteur lui permet de se placer sur les nouveaux marchés, et de se différencier, quand se présente la question du choix de l'acquéreur de la structure privatisée."

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



## Annexe : Acquisitions et fusions des sociétés d'énergie électrique régionales de 1995 à 2006

Actionnaire initial	Date	Type d'opération
East Midlands Electricity	janvier 1997	Acquisition par Dominion Resources, US
	juillet 1998	Cession à PowerGen
	juillet 2002	Acquisition de PowerGen par E.ON (Allemagne)
Eastern Electricity	septembre 1995	Acquisition par Hanson, UK
	février 1997	Dégroupé et introduit en bourse
	septembre 1998	Acquisition par TXU Europe, US
	janvier 2002	Cédé à LE Group (EDF, France)
London Electricity	février 1997	Acquisition par Entergy, US
	décembre 1998	Cédé à EDF, France
Manweb	octobre 1995	Acquisition par Scottish Power
Midlands Electricity	juin 1996	Acquisition par Avon Energy Partners, US
	mai 2002	Aquila, US acquiert une participation de 79.9% dans Avon
	octobre 2003	Cédé à PowerGen (E.ON, Allemagne)
Northern Electric	décembre 1996	Acquisition par CE Electric, US
	janvier 1998	Cédé à MidAmerican Energy
Norweb	novembre 1995	Acquisition par North West Water (à présent United Utilities)
Scottish Power		Reste indépendant
Scottish Hydro-Electric	décembre 1998	Fusion avec Southern Electric pour fonder Scottish and Southern Energy
SEEBOARD	janvier 1996	Acquisition par CSW, US
	juin 2000	CSW fusionne avec American Electric Power, US
	juillet 2002	Cédé à LE Group (EDF, France)
Southern Electric	décembre 1998	Fusion avec Scottish Hydro-Electric pour fonder Scottish and Southern Energy
South Wales Electricity	janvier 1996	Acquisition par Welsh Water, renommé Hyder, puis Infracore
	septembre 2000	Acquisition de Hyder par Western Power Distribution (PPL, US)
South Western Electricity	septembre 1995	Acquisition par Southern Electric International, US
	juin 1996	Prise de participation de 51% par PPL, US
	octobre 1999	Renommé Western Power Distribution
	1999	Division de vente au détail, cédée à LE Group (EDF, France)
Yorkshire Electricity	avril 1997	Acquisition par AEP, US et PS Colorado, US
	juin 2000	AEP fusionne avec CSW
	avril 2001	Cédé à Innogy, UK

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
 Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





	septembre 2001	Cédé à MidAmerican, US
--	----------------	------------------------

Source : « Who owns whom » d'Electricity Association, 2003, [www.energylinx.com](http://www.energylinx.com), rapports annuels et communiqués de presse

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



## XII. Références et bibliographie

EIRO (2005) Industrial relations in the public utilities – France - [www.eiro.eurofound.eu.int/2005/02/word/fr0411108s.doc](http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/02/word/fr0411108s.doc)

Gadonneix (2005) Discours au Premier Ministre et au Gouvernement français, du Président d'EDF Pierre Gadonneix, le 24 octobre 2005.

Preetum, Domah and Pollitt, Michael (2000) : *The Restructuring and Privatisation of Electricity Distribution and Supply Businesses in England and Wales : A Social Cost Benefit Analysis*, Cambridge.

Sako, Mari (2005) Outsourcing and Offshoring : Key Trends and Issues, Oxford Said Business School.

Thomas, Steve (2004) *The British Model in Britain: Failing slowly*, Public Services International Research Unit.

Thomas, Steve (2005) *The European Union Gas and Electricity Directives*, Public Services International Research Unit.

Turner, Natalie, Horner Louise and Kirkham John, Us and them ? Creating a positive employee relations climate, Work Foundation, 2004.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne

