



Enquête – EDF : en attendant la scission, une galaxie de consultants en embuscade

Pour l'heure, aux dires de plusieurs membres du comité exécutif d'EDF, les consultants en stratégie, auxquels l'entreprise a par ailleurs abondamment recours, n'interviennent pas sur le plan de séparation des activités de commercialisation et de production, alias « Hercule ».

En coulisses, ils sont déjà sollicités et affûtent leurs arguments pour plus tard.

[Boston Consulting Group](#)[McKinsey](#)[Roland Berger](#)[Jean Estin](#)[Michel Frédeau](#)

par Benjamin Polle

Publié le 19 Déc. 2019 à 05:39

[1 commentaire](#)

Chez EDF, les achats de conseil en stratégie ne sont pas une petite affaire. [La demande atteint plusieurs dizaines de millions d'euros par an pour l'ensemble du groupe](#). Un marché, valable entre 2016 et 2021, encadre actuellement le recours à ces prestations dans l'entreprise. Il référence une cinquantaine de sociétés de conseil en stratégie et management.



Pourtant, sur le dossier stratégique du moment, EDF n'aurait pour l'instant fait appel à aucun conseil externe. Neuf mois après qu'Hercule, le plan de séparation des activités de production et de commercialisation de l'énergéticien, a été révélé, « *aucun cabinet n'est mandaté par EDF pour travailler sur ce dossier* », indique à Consultor Alexandre Perra, le directeur exécutif du groupe EDF, en charge de l'innovation, de la stratégie et de la RSE. Même silence de Marc Benayoun, un autre directeur exécutif du groupe, lui aussi interrogé par Consultor : « *Le dossier est très confidentiel.* »

Il est vrai que le sujet est des plus *touchy* et avait donné lieu à plusieurs grèves l'automne dernier. Il consiste à scinder EDF en deux : le nucléaire, les barrages et RTE (les lignes à haute tension) d'un côté, les renouvelables, Enedis (le réseau de distribution), la vente d'électricité et les services (Dalkia notamment) de l'autre. EDF Bleu ici, qui serait nationalisée, EDF Vert là, dont un tiers serait privatisé.

Si la séparation était menée à terme, la Commission européenne à Bruxelles, qui milite pour une plus grande ouverture à la concurrence de l'entreprise française, accorderait en retour à EDF un relèvement du prix de l'Arenh (Accès régulé à l'électricité nucléaire historique).

Un prix pour le moment fixé à 42 euros par mégawattheure qui ne permet pas à l'entreprise de couvrir ses coûts de production et d'affronter un mur d'investissement (prolongement du parc de centrales nucléaires, construction de nouvelles centrales) de 100 milliards d'euros.

Sujet à gros enjeux stratégiques, dans un calendrier serré : la réorganisation est annoncée pour 2021.

Malgré cela, les consultants en stratégie en sont tenus à l'écart. « *Pour le moment, c'est une discussion entre une entreprise publique et sa tutelle* », dit anonymement un partner spécialiste de l'énergie, habitué d'EDF, dans un cabinet de conseil en stratégie parisien.

D'autant plus que cette discussion prend plus de temps que prévu. « *Depuis que Jean-Bernard Lévy a annoncé le report de la présentation détaillée de la réorganisation, qui était attendue fin 2019, aucune échéance ne nous a été présentée* », glisse Vincent Rodet, représentant CFDT des salariés qui siégeait au conseil d'administration jusqu'en novembre.

Jean-Bernard Lévy en appelle au **BCG**, comme Henri Proglio

Pourtant, quand Jean-Bernard Lévy avait été nommé PDG d'EDF en 2014, il n'avait pas dérogé à la règle qui veut que chaque dirigeant du groupe ait son cabinet de conseil chouchou. « *Pour CAP 2030, il se dit que Jean-Bernard Lévy s'est fait épauler par le **Boston Consulting Group*** », pose une source syndicale qui a requis l'anonymat.

Proximité avec les clients, stratégie bas carbone via la pérennisation de la production électrique nucléaire et le développement de la production électrique renouvelable, développement à l'international : tels étaient alors les axes de la stratégie présentée par Jean-Bernard Lévy.

Sur les différents sites du groupe, au siège de l'avenue Wagram comme à la Défense, « *le **Boston Consulting Group** est le nom de cabinet dont on discute le plus dans les couloirs* », dit encore cette source syndicale.

À juste titre d'ailleurs, car le cabinet est probablement celui qui est le plus présent auprès de la direction générale. Le prédécesseur de Jean-Bernard Lévy, Henri Proglio, « *a eu beaucoup recours au **BCG**, en binôme avec Lazard* », avance Jean-François Raux, retraité qui a effectué toute sa carrière chez EDF à des fonctions aussi diverses que conseiller de la direction générale, directeur de la stratégie, directeur de holding, avec à sa main à une époque une enveloppe de 10 millions d'euros d'achats de conseil en stratégie par an.

Galaxie de consultants chez EDF

Il a par exemple connu Michel Frédeau. Le consultant au **BCG** depuis 1985, aujourd'hui senior partner du bureau de Paris, dont il a été le directeur de 2000 à 2007, fut des années durant le monsieur EDF du **BCG** à Paris.

Marc Benayoun, qui est aujourd'hui membre du comité exécutif d'EDF, est lui aussi un ancien de la rue Saint-Dominique où il fut consultant en 1992, partner à partir de 2002, avant de rejoindre EDF en 2009.



Avant Henri Proglio et Jean-Bernard Lévy, François Roussely, PDG d'EDF de 1998 à 2004, aurait, lui, eu une préférence pour [A.T. Kearney](#). « *Ce fut un peu l'invasion* », s'amuse aujourd'hui Jean-François Raux. Au point d'aller chercher dans le cabinet son directeur de la stratégie, Gérard Creuset, un ancien chercheur au CNRS qui, après la case EDF, rejoignit [AlixPartners](#) en tant que senior advisor.

Sur des sujets plus ponctuels, certains cabinets ont pu se faire un trou. Comme le fondateur éponyme d'[Estin & Co](#), Jean Estin, et son ancien vice-président Christophe Moret, sur le pricing de l'électricité ou l'ouverture à la concurrence.

E-Cube, le cabinet de conseil en stratégie spécialiste des sujets énergétiques, montée par des anciens de [Roland Berger](#), [qui avait recruté l'ancien président du conseil de surveillance de RTE, André Merlin](#), compte aussi parmi ces cabinets.

« *Chez EDF, les consultants en stratégie ont ponctuellement fait du bon boulot, mais avaient deux ou trois tics récurrents : allez voir les meilleurs au sein de la boîte, leur piquer leurs idées et les revendre cher aux dirigeants ; vendre deux fois la même chose à deux directions différentes* », estime Jean-François Raux.

Las ! Aucun de ceux-là n'intervient sur Hercule. [Seuls Alexandre Perra et Louise Vilain, une HEC 2004, pur produit maison, ont la main sur le dossier](#) et font la courroie de transmission avec [l'Agence des participations de l'État](#) (qui est actionnaire d'EDF à 70,73 %).

Ce qui ne veut pas dire que ces cabinets n'interviendront pas à l'avenir. Un certain nombre l'espèrent et y travaillent. « *EDF pourrait avoir besoin d'aide pour formuler des arguments auprès de l'État* », dit ce partner interrogé anonymement par Consultor.

E-Cube, de son côté, est sollicité depuis deux ans environ par plusieurs banques d'affaires qui cherchent à aiguïser les éléments stratégiques à présenter tant à la direction d'EDF qu'au gouvernement en vue de la mise en œuvre d'Hercule et d'une privatisation partielle.

Des banques d'affaires qui pourraient chiper les premiers rôles de conseil en stratégie sur le dossier Hercule. À commencer par Messier Maris & Associés qui a activement conseillé EDF sur la cession, finalisée en mars 2017, de sa filiale de transport d'électricité RTE à la Caisse des Dépôts et consignations (CDC) et CNP Assurances.

En 2015, la banque d'affaires fondée en 2010 par Jean-Marie Messier, l'ancien patron de Vivendi, avait enregistré l'arrivée d'un associé un peu hors du commun : François Roussely, l'ex-PDG d'EDF.

Dont l'ancien directeur de cabinet, Cédric Lewandowski, depuis passé par le cabinet du ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian, a pris en mai les fonctions de directeur exécutif groupe en charge de la direction du parc nucléaire et thermique.

Gare aux consultants tous azimuts

Cela dit, EDF sera sans doute très vigilante à ne pas multiplier tous azimuts les conseils extérieurs. [En 2017, les conseils en communication et en gestion de crise d'Henri Proglio avaient eu droit à une perquisition de la Brigade de la répression de la délinquance économique \(BRDE\). La Cour des comptes avait signalé au Parquet national financier des soupçons de favoritisme et de contrats de complaisance.](#)

L'un de ces consultants interrogés par Consultor confirme avoir été entendu par le parquet. « *J'avais d'ailleurs communiqué le dossier concernant des interventions qui avaient été commencées avant Henri Proglio, suspendues pendant, et reprises quelques mois avant son départ. Je n'ai plus entendu parler de ce dossier depuis* », dit Alain Bauer, expert de la sécurité, fondateur d'AB Conseil.

De plus, en juin dernier, Henri Proglio et André Merlin, l'ex-président d'ERDF et de RTE, ont été condamnés à des amendes par la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF) pour un contrat de conseil entre les deux dirigeants jugé irrégulier.

Peut-être est-ce pour ce passé judiciaire récent que Jean-Bernard Lévy se montre prudent ? C'est ce que suggère le partner interrogé par Consultor qui explique que « *Jean-Bernard Lévy n'achète pas lui-même, mais fait acheter par les directeurs du Comex, en les invitant à faire preuve de responsabilité sur ce qui est*



Benjamin Polle pour Consultor.fr



Un tuyau intéressant à partager ?

Vous avez une information dont le monde devrait entendre parler ?

Une rumeur de fusion en cours ? Nous voulons savoir !

[écrivez en direct à la rédaction !](#)

commentaires (1)

TORRION Philippe 19 Déc 2019 à 15:47

Mercer a été aussi un consultant de EDF à l'époque de François Roussey

[citer](#)

[signaler](#)

ajouter un commentaire

VOTRE NOM *

VOTRE COMMENTAIRE *

1024 caractère(s) restant(s).



I'm not a robot

reCAPTCHA
Privacy - Terms

[envoyer](#)

sur le même sujet

[L'argument « benchmark » des consultants](#)

[Le nouveau marché de conseil de l'État se fait attendre](#)

[EDF : l'alléchant marché de conseil en stratégie à 260 millions d'euros](#)

[CAC 40 : la covid, l'aubaine des consultants internes](#)

[Choiseul 2021 : 16 anciens du conseil en stratégie classés](#)

[L.E.K., Bain : comment le CEO de Webhelp a fait ses classes dans la stratégie](#)

[Avec une ancienne manager nommée DG France, la filière BCG chez Uber se confirme](#)



energie – environnement



ENERGIE – ENVIRONNEMENT 28/02/23

Explosion de la facture énergétique : les cabinets sur tous les fronts

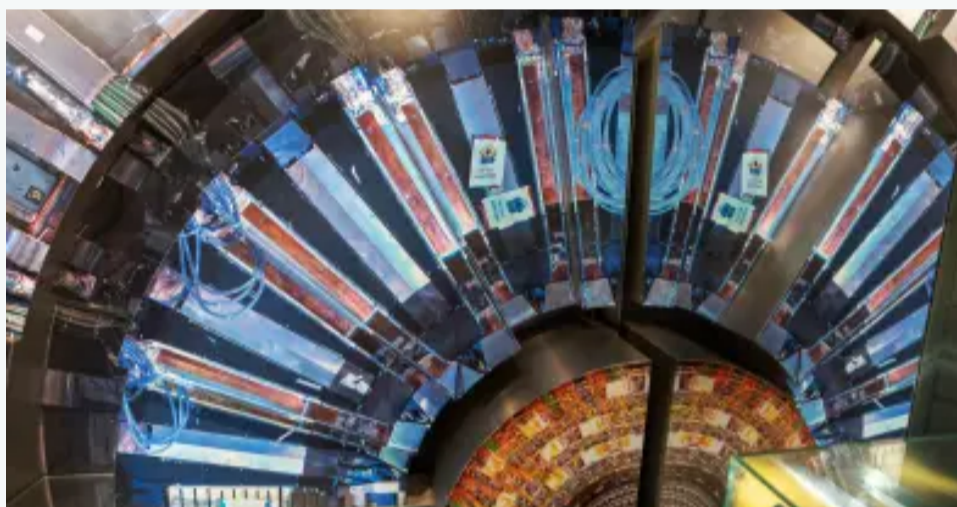
La hausse des coûts de l'énergie pour les entreprises en un an ? Entre 45 et 50 %. Intenable pour certaines qui n'y survivront pas, d'énormes enjeux de transformation en cours pour les autres. Moins consommer, mieux consommer, telle est le défi sobriété. Le joker des énergies vertes va-t-il...



ENERGIE – ENVIRONNEMENT 23/02/23

US : les conseils de McKinsey au géant de l'énergie PG&E lui coûtent...

Le cabinet de conseil a accepté de payer 25 millions de dollars au Fire Victim Trust, le fonds destiné à l'indemnisation des victimes de mégafeux intervenus en Californie en 2018. L'origine de ces incendies meurtriers avait été attribuée aux installations défectueuses de Pacific Gas and...



ENERGIE – ENVIRONNEMENT 10/11/22

Les microréacteurs nucléaires « Jimmy » font mouche

Deux anciens consultants d'Eleven Strategy, Antoine Guyot et Mathilde Grivet, co-fondateurs de Jimmy en 2021, un fournisseur de chaleur pour l'industrie décarbonée via son générateur thermique atomique, viennent de réussir une deuxième levée de fonds de 15 millions d'euros.



ENERGIE – ENVIRONNEMENT 09/11/22

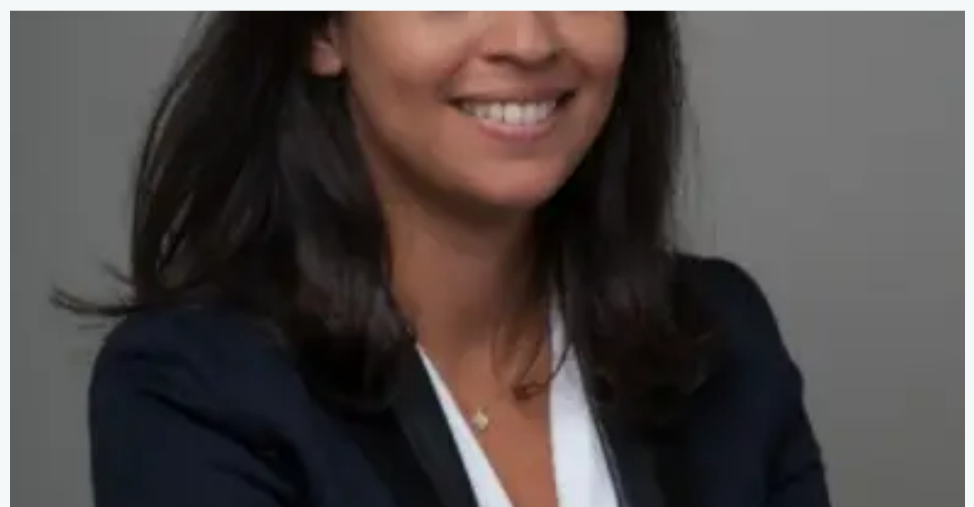
D'Engie à Siemens Energy, Anne-Laure de Chammard à fond dans la...

L'ancienne du BCG arrive chez Siemens Energy à Berlin, où elle chapeautera la décarbonation des processus industriels de l'industriel allemand.



ENERGIE – ENVIRONNEMENT 21/09/22

Les 300 consultants de Quantis rejoignent le BCG



ENERGIE – ENVIRONNEMENT 13/09/22

La CDO de Suez switche chez Veolia Eau France



spécialiste de l'accompagnement des entreprises dans l'identification et la réduction de leurs impacts climatiques.

endossé par les anciens consultants –, passe chez son concurrent Veolia Eau France, aux mêmes fonctions.



ENERGIE - ENVIRONNEMENT 20/06/22

Avec ou sans atome : le nucléaire en question

Urgence climatique, tension sur les approvisionnements en gaz russe : l'énergie est au cœur des enjeux mondiaux du moment.



ENERGIE - ENVIRONNEMENT 14/06/22

McKinsey au service du gaz russe en Europe

Selon des documents internes obtenus par le média Business Insider Deutschland, McKinsey est activement intervenu dix ans durant en faveur du développement de l'expansion du gaz russe en Allemagne et en Europe – des engagements dont il a dû se défaire avec le déclenche...



ENERGIE - ENVIRONNEMENT 25/04/22

Le BCG sur le plan strat' du nouveau Suez

Suite à la finalisation fin janvier de l'acquisition de Suez par un consortium d'actionnaires (Meridiam, GIP, Caisse des Dépôts) pour 40 % de son capital, le groupe industriel français de la gestion de l'eau et des déchets fait appel au Boston Consulting Group pour élaborer son prochain plan...



[à la une](#) / [articles](#) / Enquête – EDF : en attendant la scission, une galaxie de consultants en embuscade

EXPERTISES SECTORIELLES

[automobile - mobilités](#)

[aéronautique - défense](#)

[grande consommation, luxe](#)

[distribution](#)

[énergie - environnement](#)

[pharmacie - santé](#)

[services](#)

[construction - immobilier](#)

[industrie lourde](#)

[services financiers](#)

[tech - telecom - media](#)

[secteur public](#)

[transports - tourisme](#)

[private equity](#)

CARRIERE

[agenda](#)

[offres d'emploi](#)

[sujets de cas](#)

[les clés pour réussir ses entretiens](#)

[manuel de survie](#)

[l'après-conseil](#)

GUIDE ET ANNUAIRE

[guide des cabinets de conseil en stratégie](#)

[annuaire des associés](#)



