

Table des matières

Préambule	7
Les 110 savants de Raoul Dufy – Une certaine idée de la fée Électricité	
Avant-propos	11
1. Sur les chemins du monde avec la fée Électricité	15
2. Les quais de Waterloo Station	19
« <i>Massacre à la tronçonneuse</i> » – « <i>Stand alone, London Electricity has no future</i> »	
3. Des Affaires extérieures et de la Coopération à l'international	24
De l'Étoile bleue à la rue du Faubourg-Saint-Honoré – La création de la direction internationale – Mon premier patron – « <i>La petite reine est veuve</i> » – Un black-out et la leçon africaine – Sur les bords du Sinnamary – Un beau caillou dans le Pacifique – La souffrance du Liban – Un dernier grand trait dans le cahier d'André – Nouvelle orientation : l'Orient	
4. La Chine	35
Un poste au cœur de Shanghai – Trains de nuit en classe molle – Les Quatre Modernisations – Rostropovitch à Berlin : une chaise, un violoncelle, une sarabande de Bach pour l'Histoire – Former les futurs dirigeants du système électrique chinois – La station de pompage-turbinage de Conghua dans le Guangdong – Une brève histoire d'un géant de l'hydraulique chinoise – Investir en Chine	
5. Tian'anmen	51
Le mégaphone pleure – Deng Xiaoping ne sera pas le Gorbatchev chinois	
6. Le président et ses fils	57
Tapis rouge pour Pierre Delaporte Correction fraternelle Continuer à croire en l'étoile	
7. La houille blanche	63
Quitter la Chine – Au bord du lac du Bourget – Unifier l'ingénierie hydraulique d'EDF – Certains m'appellent Noé – Des Alpes à la Corrèze, l'intuition de Gilles Ménage – Prendre du recul sans être distant – Les élus locaux – <i>Le Défi écologique. Chacun pour tous</i> – Témoin de la genèse de l'EPR – Le modèle de concepteur-architecte industriel-exploitant	
8. Le développement international d'EDF : l'accélération	77
Le rachat d'entreprises – Retour à Cracovie – EDF devient producteur indépendant – Du côté du Mékong – « <i>Une terre n'est habitable que si elle a des morts</i> » – Faire vivre la transversalité – Le financement de projet et son «bouclier» juridique – Une nouvelle grammaire des affaires – S'adapter sans se renier	

- 9. Tourmente au siège d'EDF** 89
 Edmond Alphandéry et les enjeux de pouvoir – Hommage singulier à François Mitterrand – Le temps de la discorde – La querelle d'Erlangen – Limogeage à 12 000 kilomètres – François Rousseley, une longue expérience du service de l'État
- 10. La direction financière** 97
 La finance n'est pas l'adversaire d'EDF – Alliage économie-finance – Objectif 100 milliards – EDF se lance dans le *trading* – L'explosion en vol du monde virtuel d'Enron – EDF n'est pas l'adversaire de la finance – Grand écart et chute brutale – Tempérance et *business plan* – La campagne d'Italie – Le cachet de la poste faisant foi – Les deux Marcel – Cohabitation en Allemagne – Les fontainiers et les services énergétiques – L'attirance des contraires – Ouvrir le capital d'EDF – Dans le bureau du président, cette fois, c'est oui!
- 11. La création d'EDF Energy** 112
 Silocratie vs bureaucratie – Le juste équilibre – Ni sous la table, ni sur la table, mais autour de la table – Richard Branson et nous – Quitter la Terre ou y rester – Gagner Seaboard, puis construire EDF Energy – Choisir son équipage – L'heure des décisions difficiles – Les mauvais vents d'octobre – Le choix de porter le nom d'EDF – Création d'EDF Energy: 100 % EDF-100 % britannique
- 12. Un leadership incarné** 133
 Patron en formation – Respect de la fonction et bienveillance pour la personne – Écouter, c'est déjà donner – La lumière reçue des autres – *Honor, onus* – Les trois *T*: *Trust-Transparency-Teamwork* – Productivité et fierté – «*Au commencement était le Verbe*» – Héritier ou pionnier – Défense de l'altérité – Droit au bonheur et sérendipité
- 13. Le prince Charles, une certaine idée du devoir** 143
 Transformer un destin d'héritier en un destin de pionnier – De Charles le dissident à Charles le précurseur – L'harmonie entre l'homme et la nature – Un écologiste praticien – *National Ambassador* – Le prince Charles et le nucléaire – «*We need power, don't we?*» – Le prince Charles et la Chine – Le prince Charles et les JO de Londres – Quels enfants allons-nous laisser à la Terre des hommes? – Charles III
- 14. Dix ans pour une réforme du marché de l'électricité** 160
 Le dernier clou sur le cercueil du nucléaire – *When the lights go off* – Qui est responsable? – Les conditions du retour au nucléaire
- 15. La rivalité Paris-Londres pour les JO de 2012** 167
 L'invitation de Keith Mills – De Barbara Cassani à Sebastian Coe – Le test d'Athènes – D'Athènes à Singapour – La surprise de Singapour – Le match Blair-Chirac – Les belles cartes postales de Paris – Le discours de sa vie – Stupeur et triomphe – Le lendemain, ce fut l'horreur
- 16. Les facteurs Stern, Poutine et Bill** 181
 «*The inconvenient truth*» de Nicholas Stern – Donner un prix au CO₂ – Pragmatisme vs idéologie – Le facteur Stern frappe chez les tories – «*Dernier recours? Vous avez dit "dernier recours"?*» – Le facteur Poutine – Le facteur Bill – Se nourrir ou se chauffer – Retour en grâce du nucléaire – Consensus politique

17. « *You are welcome!* » 191
 Comme un pressentiment – Devant les plages du Débarquement – La reine en Normandie – Les deux cardinaux – Pierre Gadonneix: « *So what?* » – À Windsor, l'aveu de la « grande tristesse » de Jacques Chirac – Tony Blair, le libéral: « *You are welcome!* » – Un seul partenaire local possible, British Energy
18. L'entreprise n'est pas une île 203
 Le conseil des parties prenantes – Relier ce qui est lié – Conjurier le risque de solitude et d'hubris – Helen et Women in Power – Les apprentis sont l'avenir de l'industrie – Diane et la *Soulful Competition* – Will Hutton, écrivain et journaliste engagé – « *Nous vous devons plus que la lumière* » – Ed Miliband au café de Hyde Park – Ne pas réduire le marché, le réformer – Le *quid pro quo* d'Islington – Richard Lambert, l'éclectique – Productivité en Grande-Bretagne – Un projet, si grand soit-il, n'est pas une île – Chris Patten, le dernier des gouverneurs de Hong Kong – Naissance du gouvernement de coalition – Fumée blanche à Whitehall – Simon Robertson, la réussite élégante
19. British Energy, la plus grosse acquisition de l'histoire d'EDF 230
 Le mur d'Adrian – « *Don't shoot the messenger!* » – L'étape de la *due diligence* – La confiance du management de British Energy – Première rencontre avec l'Autorité de sûreté nucléaire – « *No surprise* » – Le pouvoir de dire oui – « *Who's in charge?* » – Les *pension trustees*, gardiens vigilants des retraites – 83% de « oui » – Trouver le bon prix – Créer l'unité au sein d'EDF – Un homme clé, Humphrey Cadoux-Hudson – Il voudrait bien, mais il ne pouvait pas, disait Adrian – Lady Gass et la carte maîtresse des terrains – L'appel de la Villa d'Hadrien – L'essai non transformé de Murrayfield – « *We are not there yet* » – Demain est un autre jour – Siffler la fin de la récréation – Ici Pékin, ici Londres – Les absents ont toujours tort – Aller au-devant de l'obstacle – Parce que c'était Anne – Parlons industrie à Henley-upon-Thames – Au 2 Saint James Place – Selon que vous soyez vendeur ou acheteur – La pertinence du *Financial Times* – Gordon Brown et l'impromptu de Windsor Castle – Un ambassadeur de France – Passage par Bruxelles – Préparer l'intégration – La tentation de Paris – À notre tour de dire: « *You are welcome!* » – 20 000 salariés sous la même bannière – Le *soft* et le *hard*, en même temps – « *Coming Together* » – Un atout nommé crédibilité – Succès opérationnel, financier et stratégique
20. Zero harm 271
 Le pire puis le meilleur – *The big conversation*, le grand débat – Écouter le personnel – Ce n'est pas une fatalité – Responsabilité personnelle et rigueur collective – Culture de sécurité, matrice de la culture d'une entreprise – *Zero harm, zero tolerance, zero excuse* – « *Sois le gardien de ton frère et de ta sœur* » – Fidèle dans les petites choses, fidèle dans les grandes – L'appel d'Andy, le sentiment d'injustice de Gwenn – Tirer sa force de ses failles – Face au risque pénal, ni occulter ni minimiser
21. Éclipse partielle 284
 C'est beau une ville la nuit – Compagnons de la fée Électricité – Mission de service public – Un quart de la Grande-Bretagne – Le numéro 1 en Grande-Bretagne – La quille du bateau – Vendre les bijoux de la

Couronne – Erreur de timing – L'équilibre est un courage – Pendant la vente, les travaux continuent – Le non-renouvellement du président – Ce que Jacques Chirac aurait voulu faire, Nicolas Sarkozy l'a fait – Chasse gardée – Légion d'honneur à la résidence de France – Dearlove, son nom est Dearlove – Mes parents – Dernière plaidoirie – Une offre qui ne se refuse pas – Récompense inattendue – Tous pour un, un pour tous – Partir dès l'aube

22. La visite de l'homme en blanc

304

Un homme pour l'éternité – La société civile au palais de Westminster – La common law – *Cor ad cor loquitur* – «*L'harmonie requiert la différence*» – Élisabeth II et saint Thomas More

23. Été magique à Londres

314

Le saut de la reine – Accueillir le monde – «*Green Lane*» à Greenwich, juillet 2007 – L'Union Jack se met au vert – Infrastructures durables – Le défi des transports – Tout cela pour 30 jours! – L'énergie des Jeux – Un grand champion nommé Tony Estanguet – La magie des Jeux, la fierté des bénévoles – Transmettre son énergie, en recevoir en retour – Parole de chauffeur de taxi – Les clients, premières parties prenantes – La presse renonce au cynisme – Les Jeux de l'après-crise – Boris Johnson au Tower Bridge – Chez le Lord Mayor – «*I am a Londoner*»: «*Quand un homme est fatigué de Londres, il est fatigué de la vie*» – Le bel été d'EDF, the Electric Company – François Hollande au Club France – Les rendez-vous du City Hall – La jubilation des Jeux paralympiques

24. L'enquête de l'Autorité de la concurrence et des marchés

333

Jaillissement des nouveaux entrants – «*Pourquoi sommes-nous à Lambeth Palace?*» – «*Que faire pour rétablir la confiance?*» – 4 questions, 4 bonnes réponses – Intégration verticale – *Unbundling vs* alignement stratégique des métiers – «*Small is not (always) beautiful*» – L'incomplétude des *pure players* – Le facteur humain – La concurrence dans le marché de la vente au détail – Guerre des prix et couvertures des risques – Trop de choix tue la liberté de choix – Soupçon de collusion – Tenir la mer par gros temps – Les sites de «rencontre» – La montagne n'a pas accouché d'une souris

25. La communication, cœur de métier

348

Aimer les gens – Apprendre à communiquer, communiquer pour apprendre – Incarner pour imprimer – Pas de polémique – Le malentendu de Lionel Barber – La courtoisie d'Andrew Marr – Le donnant-donnant du *off* – «*Don't get personal*» – La répétition, base de la pédagogie – Cohérence des communications interne et externe – Être visible sur le terrain – Au cœur de l'orage, pas de micro-management – La start-up interne – Nos équipes indiennes à Calcutta – Le sourire des didis à Howrah South Point – L'Angleterre en chemin de fer – Fermer les centrales à charbon – Communiquer en tout temps et en tout lieu – «*To connect the dots*» – Verticalité et horizontalité – Du bon usage de la langue anglaise – A Merry Christmas – Les deux référendums – «*My Scotland, our Britain*» – L'Auld Alliance – Les assurances d'Alex Salmond – Visite à Gordon Brown – Faire de la politique ou gagner beaucoup d'argent, il faut choisir – «*Think of it carefully*» – 55,4% de «non». Nicola Sturgeon, la tenace, après Alex Salmond, le coriace

26. La bataille du Somerset

379

Les deux événements fondateurs – Alignement des planètes – Les grandes dates de la bataille – « *Events, dear boy, events!* » – Les 8 boulets du *fatum*, les 8 *F* – Un continuum en crescendo – Le rôle de Humphrey Cadoux-Hudson – Le permis de construire – Démocratie nationale et démocratie locale – Le temps du nucléaire-forteresse est révolu – Aligner les planètes locales – Le premier permis de construire d'une centrale nucléaire depuis une génération – Le choix de l'EPR pour la Grande-Bretagne – La certification du design de l'EPR par l'Autorité de sûreté britannique – Souveraineté nationale – Certificat accordé – Ma dernière rencontre avec Anne Lauvergeon – L'émotion planétaire de Fukushima – La tentation du moratoire – Un plan alternatif au moratoire – La confiance renouvelée du Premier ministre, le soutien du leader de l'opposition – Contraste avec l'Allemagne et la France – Westminster a tenu – *The Andrew Marr Show* – Humilité et leadership – Le mot du voisin, dans la boîte aux lettres – Le poids de la responsabilité – Les recommandations du rapport Weightman – Le Premier ministre britannique au siège d'EDF, une première – Risques asymétriques – Une visite suivie en live par BBC News et Sky News – Sur les marches de l'Élysée – La fureur de Sam

27. La négociation du contrat de HPC

412

Qu'est-ce que le « contrat pour différence » (CFD)? – Histoire d'une négociation: « *Fair for the investor, fair for the consumers* » – Le destin de Flamanville – Confiance en l'EPR – Le poids de Flamanville – Année 2013, année pivot, année du CFD – La qualité des négociateurs britanniques – Steve Lovegrove et Paul Deighton, un duo affûté – Confiance et Transparence – La chute de Chris Huhne – La conscience professionnelle d'Ed Davey – Les prévisions autodestructrices du 100 livres – Centrica s'en va – 80 ou plus de 100 livres, là n'est pas la question – Et son nom était *fracking* – Lettre de recadrage – Cardiff, en face de Hinkley Point – Sans oublier Cardiff, revenir au Somerset – De la froideur aux frondeurs ou la montée en puissance d'une opposition interne – La garantie du Trésor britannique – La distinction entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre – Alléger son investissement sans écorner son rôle industriel – Le soutien d'Henri Proglio – Le président fait le job – Selon que vous dites « *les Anglais* » ou « *les Britanniques* » – Deux lettres d'intention chinoises pour le prix d'une – George Osborne en Chine à la recherche d'investisseurs – Mes trois conseils aux entreprises chinoises – Boris Johnson sur la trace de George Osborne – Le *hat-trick* en Grande-Bretagne – La rivalité CNNC-CGN – L'humeur espiègle de George Osborne – Et, à la fin, c'est 92,5 livres qui gagne – « *Nous ne sommes pas mauvais* » – Cranter Sizewell C – David Cameron: « *C'est un événement historique.* » – Retour à Londres – *Fair deal* pour les consommateurs britanniques – « *Prenez votre temps!* » – « La Reyne le veut. »

28. Convaincre Bruxelles

461

Hand in Glove – Nos trois handicaps – Le temps du réquisitoire – La double tentation – Le conseil de Michel Barnier – La qualité des fonctionnaires de la Commission – La parole est à la défense – Le duo Angela-Pascale – Les couloirs du Berlaymont – Les lignes rouges. « *The clock is ticking* » – La « bureaucratie européenne » – Les *like minded countries* – Lech, ou à chacun son Davos – Londres, modèle du retour en grâce du nucléaire

– Le vent du boulet – Caramba! Encore raté! – La forêt éolienne qui cache l'arbre nucléaire – Prométhée et le culte de l'individu – Journée sans nucléaire, comme une journée sans tabac – Retour à Bruxelles – Ce résultat fut un énorme succès – Une victoire collective

- 29. Pas de réseau(x) à New Forest** 479
 «*La folle semaine du nucléaire français*» – Ni feu, ni fumée – Opération Warning – Bruits et chuchotements – Ennuyeux, mais pas grave – «*Je ne suis pas candidat*» – Entrée par l'embarcadère – Mes relations avec les syndicats – The New Forest de Guillaume le Conquérant – La leçon d'histoire de VGE – «*I am a tomb*» – Mes quatre vérités – Le message de Bercy – La confiance de Luc Oursel – L'arrivée du nouveau président – La lettre de mission de Jean-Bernard Lévy
- 30. La visite d'État de Xi Jinping** 494
 Lancaster House: une étape sur un long chemin partagé – Un accord de partenariat stratégique équilibré – «*Méfiez-vous des Chinois!*» – L'Autriche comme caillou dans la chaussure – Une occasion à ne pas manquer – La *troïka* se mobilise – Triangulation – «*A giant leap forward*» – Carpe diem – De la campagne du Shaanxi au Guildhall – Fascination, sidération, circonspection – Messages à la City et au monde – «*No pride and prejudice*» – «*Nul pays ne peut s'en sortir seul*» – La Chine de 2030 – L'épilogue avec Shakespeare
- 31. Cannington Court ou l'« effet Harry Potter »** 513
 Créateur de fraternité – «*Brassage room*»
- 32. Le temps des dernières tempêtes** 517
 Dissensions et dissidence – Ma énième plaidoirie – Les marchés de l'énergie s'effondrent – En souvenir de la COP 21 – Le secrétaire général adjoint de l'Élysée au Colloque franco-britannique – Pour l'un, l'*Evening Standard*. Pour l'autre, l'Élysée – La hardiesse tranquille d'Emmanuel Macron – Rocs dans la tempête autour de HPC – L'éclat du directeur financier – Un e-mail qui fait du bien – Avatar à l'Élysée – La vérité a toujours un pied dans l'autre camp – La procrastination selon Sénèque – Retrouver le fil de la confiance – Emmanuel Macron mouille la chemise
- 33. Quand le Brexit s'en mêle** 540
 51,9% de votes «*Leave*» – «*Those feelings and thoughts are mine. The vote is yours*» – «*De quoi se mêle-t-il?*» – Laisser Brel tranquille aux Marquises – Deux sœurs ennemies à Wembley – Project Fear vs Project Dream – L'arithmétique caduque de David Cameron – «*Great Britain leaves. HPC remains*»
- 34. De la Somme au Somerset** 553
 «*Punir les Britanniques*», disent-ils – Le centenaire de la bataille de la Somme – «*La Grande-Bretagne quitte l'UE, elle ne quitte pas l'Europe*», dixit Boris – Retrouvailles avec Greg Clark
- 35. « A bloody difficult woman »** 558
 Quand Laurence Parisot rate son rendez-vous avec Kairos – Quand Kairos rate son rendez-vous avec Theresa May – «*Allons-nous coucher!*» – L'embarras de Greg Clark – Jeremy Heywood: «*Comme on se retrouve!*» – Dans la peau de Theresa May – Sous les voûtes de Westminster Abbey – «*Keep calm and carry on!*» – Le mécontentement des Chinois – L'écoute

du gouverneur de la Banque d'Angleterre – La session de rattrapage de Chevening House – Les trois pistes Alex Chisholm: <i>happy end</i> en vue – Le temps de la célébration	
36. Déjà Sizewell perçait sous Hinkley Point	575
La route du Suffolk passe par le Somerset – L'avenir est toujours à surmonter – « <i>La France qui gagne</i> »	
37. Farewell	581
Transition douce – La fierté partagée – Un leadership inclusif – <i>Farewell speeches</i> – Une certaine idée d'EDF	
Postface : 2022 année de grande bascule	587
1. La crise des marchés de l'énergie – • La réforme du fonctionnement du marché de gros – • Le marché n'est pas un substitut de la politique – 2. Le retour du nucléaire: « <i>Nuclear is back with a vengeance</i> » – 3. Les bienfaits de la coopération – • L'axe France – Grande-Bretagne dans le nucléaire – • La fée Électricité, une idée neuve pour le <i>xxi^e</i> siècle – • Quand la coopération avec la Chine se réveillera – 4. L'histoire d'EDF est devant elle	
Conclusion	601
<i>Stat Regina dum volvitur orbis</i>	
Remerciements	602