Les coulisses d'une succession empoisonnée à la tête d'Engie

▸ Le conseil d'administration d'Engie devait proposer, mardi 13 février, la nomination de Jean-Pierre Clamadieu comme administrateur
▸ Le patron du chimiste Solvay succédera à Gérard Mestrallet à la présidence de l'énergéticien. Il sera en tandem avec la directrice générale, Isabelle Kocher
▸ Cette dernière, qui espérait devenir la première femme PDG du CAC 40, s'est retrouvée au cœur d'une violente campagne de déstabilisation
▸ Mme Kocher dispose encore de deux ans pour mener à bien la mue d'Engie en champion de la transition énergétique

La bataille d'Engie : coups bas, sexisme et boules puantes

Un nouveau binôme présidera aux destinées de l'énergéticien français. En mai, Jean-Pierre Clamadieu remplacera Gérard Mestrallet au poste de président. Il officiera aux côtés de la directrice générale, Isabelle Kocher, qui souhaitait exercer les deux fonctions

JEAN-MICHEL BEZAT, ISABELLE CHAPERON ET NABIL WAKIM

Le gouvernement a tranché : Jean-Pierre Clamadieu sera le prochain président non exécutif du conseil d'administration d'Engie (ex-GDF Suez). Le « board » du géant énergétique devait en effet proposer, mardi 13 février, la nomination du patron du groupe chimique belge Solvay comme administrateur, en vue de son intronisation à l'issue de l'assemblée générale du 18 mai 2018, date à laquelle s'achève le mandat de Gérard Mestrallet, 69 ans, l'actuel président. Cet industriel reconnu, âgé de 59 ans, formera un nouveau tandem avec Isabelle Kocher, 51 ans, la directrice générale du groupe depuis le 3 mai 2016.

Pour son entourage, il s'agit d'une bonne nouvelle. Les deux dirigeants se connaissent de longue date et s'apprécient. Pour autant, l'arrivée de M. Clamadieu, aux compétences très opérationnelles, pourrait constituer une menace pour Mme Kocher, dont le mandat s'achève dans deux ans. Le temps qu'il lui reste pour prouver qu'elle a réussi le virage stratégique engagé en 2015 : sortir en partie des énergies fossiles et de la production d'électricité soumise aux risques du marché pour développer les renouvelables, les réseaux intelligents et les services énergétiques. En cas d'échec de sa *« stratégie de l'énergie trois D »* (décarbonée, décentralisée et digitalisée), M. Clamadieu offrirait une alternative très crédible.

Un déchaînement de haine

Longtemps, Mme Kocher, qui avait été mise sur orbite dès novembre 2014 par Gérard Mestrallet pour prendre sa succession, a espéré réunir les fonctions de présidente et de directrice générale, pour devenir la première femme PDG du CAC 40. L'Etat, qui détient encore 24,1 % du capital d'Engie, en a décidé autrement. Parce que *« Macron ne l'aime pas »*, comme le susurre depuis des mois le très courtisan microcosme parisien ? Parce qu'elle gère mal l'entreprise, comme ses détracteurs l'assurent ? Par sexisme ordinaire, alors qu'elle est la seule femme à diriger un groupe du CAC 40 ?

Une chose est sûre. Depuis des mois, le Tout-Paris des affaires contemple avec un effarement teinté de voyeurisme les conflits qui déchirent Engie. Un fin connaisseur des intrigues du capitalisme français l'avoue : jamais en quarante ans il n'avait vu un tel déchaînement de passions et de haine. Ciblée par une campagne de dénigrement, trahie dans son intimité par des lettres anonymes, attaquée sur sa vie privée, la directrice générale sort de cette bataille affaiblie, marquée. Le 12 décembre 2017, elle a déclaré au comité des nominations d'Engie qu'elle ne voulait pas *« revivre deux années comme celles que je viens de vivre »*.

Comprenez une bataille rangée avec le président. La lune de miel avec M. Mestrallet aura, en effet, été de courte durée. Très vite, celui qui a bâti le groupe à partir de l'ex-compagnie financière de Suez n'a pas sup-

porté, une fois Mme Kocher intronisée, de ne plus être convié aux réunions, d'être tenu à l'écart des décisions, de voir sa garde rapprochée évincée. *« Elle m'a privé du plaisir de lui faire plaisir »*, confie alors l'ours blessé à ses proches. Le 19 décembre 2016, après la parution d'articles de presse évoquant un climat dégradé au sein de l'état-major d'Engie, Mme Kocher écrit à l'Autorité des marchés financiers pour dénoncer une tentative de déstabilisation. *« Je ne suis pas parano, mais pas naïve non plus »*, déclare-t-elle alors à *Paris Match*.

Lors des dîners en ville, les barbons de l'establishment s'indignent : comment une mère de famille de cinq enfants peut-elle diriger une multinationale ! *« En interne, des rumeurs malveillantes ont couru sur ses relations avec Mestrallet, puis Thierry Lepercq, quand ce dernier a été nommé au comex du groupe après avoir vendu à Engie sa société Solairedirect. C'était du grand n'importe quoi*, raconte avec amertume une quadra, ancienne de la maison. *Elle fait partie de la génération des femmes qu'on accuse de coucher pour expliquer leur succès. Et nous qui avons dix ans de moins, on nous voit comme des quotas... »*

Début janvier 2017, les dissensions au sommet éclatent au grand jour. Mme Kocher débarque du jour au lendemain Sandra Lagumina, directrice générale adjointe d'Engie, ex-membre du cabinet de Laurent Fabius à Bercy, l'une des huit prétendants qui ont concouru à la succession de M. Mestrallet en 2014. *« Sandra Lagumina critiquait en permanence la stratégie d'Isabelle Kocher sur le gaz naturel, en interne et en externe. Cela ne pouvait pas durer »*, témoignent de nombreux cadres d'Engie.

Mais cette éviction est montrée du doigt comme la preuve du management musclé d'Isabelle Kocher, dûment étiquetée *« la Thatcher du business »*. M. Mestrallet se désolidarise de la directrice générale en lançant lui-même les invitations pour le pot d'adieu de Mme Lagumina.

A dire vrai, ce n'est pas la première fois qu'un dirigeant d'Engie est viré à la hussarde. Pour faire place à Mme Kocher, en 2014, Jean-François Cirelli – alors numéro deux d'Engie – avait été dépouillé de son mandat social par le conseil d'administration. Du brutal, diraient les Tontons flingueurs. A l'époque, l'ancien patron de Gaz de France avait le soutien d'Emmanuel Macron, le ministre de l'économie, mais cela n'avait pas suffi.

Le poison de la rumeur

L'éviction de Mme Lagumina est très mal prise par les anciens de Gaz de France. Désormais, les missiles pleuvent. Jusque sur la vie privée de la directrice générale. Mme Kocher – qui n'a pas souhaité nous recevoir pour cette enquête – refuse qu'on évoque ce sujet.

Elle a adressé au *Monde*, le 9 février, un courrier dans lequel elle invoque l'article 226-1 du code pénal pour poursuivre *« toute personne qui porterait atteinte à mon intimité et à ma vie privée »*. Un soutien de Mme Kocher s'agace : *« Quand les patrons masculins du CAC 40 divorcent, s'offrent des 5 à 7 avec leur dircom ou leur secrétaire, personne n'en parle. Pourquoi vous ne la laissez pas tranquille ? »*

Mme Kocher a refait sa vie avec un associé que le cabinet de chasseur de têtes Egon Zehnder avait diligenté chez Engie dans le cadre de la mission confiée en juillet 2014 par le comité des nominations du conseil d'administration pour évaluer les prétendants au trône. Le cabinet a ensuite été retenu par l'énergéticien pour d'autres missions, notamment pour préparer la réorganisation d'Engie en 24 *« business units »* mise en place en 2015. A la clé, des contrats totalisant plusieurs millions d'euros.

Sur ces liens d'affaires, Mme Kocher menace de poursuivre en diffamation *« quiconque laisserait supposer que ces relations aient pu avoir une influence sur la signature de certains contrats »* par Engie.

Selon les précisions fournies au *Monde* par Olivier Baratelli, l'avocat d'Engie, les missions d'Egon Zehnder se sont achevées en avril 2016. Ce n'est qu'un an plus tard que le conseil d'administration a été saisi du sujet. Le 26 avril 2017, en effet, M. Mestrallet et Mme Kocher ont cosigné une lettre adressée au « board » dans laquelle ils assurent qu'il n'y a pas eu de conflit d'intérêts lié à la relation privée qui s'est nouée entre Mme Kocher et un associé d'Egon Zehnder, *« postérieurement à la décision du conseil d'administration de nommer Mme Kocher directrice générale déléguée »*.

« Les administrateurs ont été informés que les conditions dans lesquelles les contrats avec Egon Zehnder ont été passés par le groupe Engie, qui collabore régulièrement avec ce cabinet depuis 1993, ont été parfaitement conformes dans leurs conditions d'attribution, comme dans leur déroulement, aux règles de passation des contrats et de mise en concurrence appliquées par la direction des achats et la direction des ressources humaines du groupe Engie », indique le cofondateur du cabinet Lombard Baratelli, qui a réalisé l'expertise juridique concluant qu'*« aucun conflit d'intérêts ne peut être allégué, suspecté ou prétendu »*. En parallèle, le 5 avril 2017, le compagnon de Mme Kocher a rejoint un autre cabinet de recrutement.

Comment tuer la rumeur ? Engie a choisi de ne pas communiquer sur ces conclusions. Les soupçons, eux, n'en finissent pas d'empoisonner les conversations. Le venin est savamment distillé, y compris à travers des lettres anonymes. Des corbeaux se présentant comme un collectif de cadres d'Engie ont ainsi photocopié et diffusé des pages provenant de carnets Moleskine dans lesquels Mme Kocher aurait consigné des comptes rendus de ses rencontres professionnelles ou des réflexions personnelles.

Au même moment, celle qui assure avoir des nerfs d'acier doit faire face à une attaque sur un autre front. Celui de sa stratégie. Au début de 2017, l'énergéticien allemand RWE s'interroge sur l'avenir de sa participation dans Innogy, la filiale dans laquelle il a regroupé ses activités dans les énergies renouvelables. Quand Emmanuel Macron est intronisé en mai à l'Elysée, les banquiers d'affaires se ruent à l'assaut du gouvernement afin de prôner la création d'un champion franco-allemand.

M. Mestrallet rêve aussi d'une grande fusion. Mme Kocher mène la réflexion, mais conclut qu'une opération serait trop chère, trop risquée. L'éviction, plusieurs mois plus tard, en décembre, de Peter Terium, le patron d'Innogy, à la suite d'un avertissement sur les résultats, semble plutôt lui donner raison.

Style rouleau compresseur

Mais à ce moment-là, le gouvernement a déjà fait son choix. Début décembre, Bruno Le Maire, le ministre de l'économie, a personnellement prévenu Mme Kocher qu'elle n'aurait pas la présidence d'Engie. Depuis des mois, l'ingénieure du Corps des mines mène une campagne intense. Celle qui n'est pas une femme de réseau a mobilisé des lobbyistes, tenté de rallier à sa cause des capitaines du CAC 40 ou des figures de la vie politique. Son style rouleau compresseur est modérément goûté. *« Elle n'est pas parvenue à nouer une relation de confiance avec son actionnaire principal. Elle qui a une intelligence analytique remarquable, manque cruellement de sens tactique »*, commente un pilier du capitalisme français.

Même après le verdict de Bercy, elle ne veut pas s'avouer battue. Elle fonce à Matignon. En marge du One Planet Summit, organisé le 12 décembre par le chef de l'Etat pour relancer la dynamique des accords de Paris, elle tente de prendre à part Emmanuel Macron. Le président la renvoie vers le secrétaire général de l'Elysée. Le même jour, le comité des nominations valide le maintien d'une gouvernance dissociée. Vaille que vaille, Isabelle Kocher bataille toujours : elle tente d'obtenir un droit de regard sur le nom de son prochain président. Elle finira par être recadrée par M. Le Maire.

Désormais, chacun joue l'apaisement. Les pouvoirs publics assurent que la dirigeante a leur soutien. Que le maintien de la dissociation n'est pas un désaveu mais un choix de gouvernance. En attendant, les réseaux féminins qui débattent de *Numéro une*, le dernier film de la réalisatrice Tonie Marshall, relatant la tumultueuse conquête du pouvoir menée par une dirigeante incarnée par Emmanuelle Devos pour devenir la première femme PDG du CAC 40, savent à quoi s'en tenir. La fiction n'arrive pas à la cheville de la réalité. ■

LES CHIFFRES

153 000

C'est le nombre de salariés du groupe, présent dans 70 pays, dont 72 000 en France et 17 000 en Belgique

66

C'est en milliards d'euros le chiffre d'affaires réalisé en 2016

24,1 %

C'est le capital d'Engie encore détenu par l'Etat français, qui a déjà annoncé son intention de vendre une partie de cette participation