

# Entretien avec le Président



**En ce début avril 2011, nous avons tous les yeux rivés sur Fukushima. Que pouvez-vous dire sur cet événement dramatique ?**

Avant tout, je voudrais dire mon émotion et celle de tous les collaborateurs d'EDF devant le séisme et le tsunami qui ont frappé le Japon de façon si meurtrière, entraînant une situation critique à la centrale de Fukushima. L'accident du Japon montre le rôle essentiel de l'exploitant. Il nous ramène à notre priorité absolue : la sûreté des installations nucléaires. Cette sûreté est au centre de notre culture industrielle, faite d'humilité et de rigueur, où rien n'est jamais acquis.

**Quelles conséquences pour votre propre activité ?**

Nous tirerons toutes les leçons de Fukushima pour faire avancer encore la sûreté de nos centrales, comme nous l'avons fait après les accidents de Three Mile Island et de Tchernobyl. Nous participons déjà activement au déploiement des audits de sécurité en Europe et particulièrement en France. Le retour d'expérience, qui passe par l'analyse détaillée de tous les dysfonctionnements à l'origine d'un incident ou d'un accident, est pour nous une démarche permanente d'amélioration de la sûreté de nos installations. Cette amélioration continue repose sur notre rôle d'exploitant – concepteur de nos centrales. La sûreté d'un réacteur, objet d'investissements considérables, dépend en effet de sa conception, de son exploitation et des améliorations qui leur sont apportées au cours du temps. Elle va jusqu'à sa déconstruction.

**Revenons à EDF. L'année 2010 a constitué le premier plein exercice de votre présidence. Comment la caractérisez-vous ?**

2010 a été une année où nous avons relevé de front des défis nombreux dans un environnement complexe. Dans un monde où la population s'accroît et s'urbanise, le développement humain et économique se heurte à des ressources énergétiques limitées, dont les prix tendent à croître dès que la demande repart, et à l'impératif absolu de limiter les émissions de gaz à effet de serre. Sécurité des approvisionnements, sobriété énergétique, performance économique et sûreté des solutions mises en œuvre, tels sont les enjeux de fond de notre métier. Nous sommes chaque jour d'avantage mieux préparés pour les affronter.

**Quel était le premier de vos défis en 2010 ?**

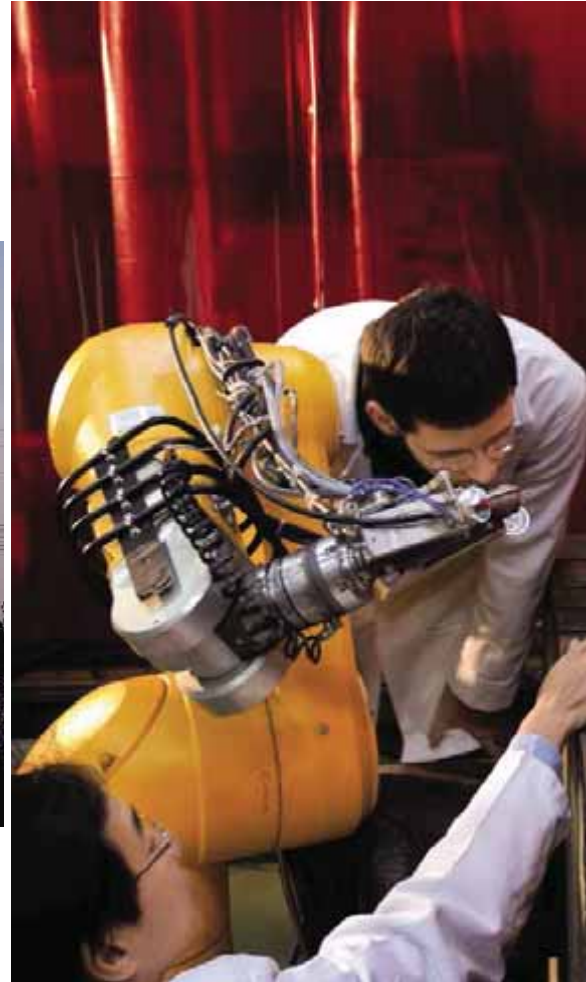
Le premier défi s'imposait de lui-même : il nous fallait revenir à une bonne performance opérationnelle. Et c'est bien le premier fait marquant de l'année, notamment en France, où notre production d'électricité a augmenté de 22,5 TWh, grâce aux bons résultats de tout notre parc de production, nucléaire, hydraulique et thermique à flamme. Cette tendance s'est confirmée en janvier 2011, où EDF a enregistré sa plus haute production nucléaire jamais réalisée en un mois : 43,9 TWh. Nous avons tenu notre objectif d'améliorer le coefficient de disponibilité de nos centrales nucléaires en France après trois années de baisse, en le portant à 78,5 %. C'est un véritable point d'inflexion après plusieurs années de baisse, et cela tout en maintenant l'exigence de sûreté, en menant un programme d'investissement lourd et en organisant cinq visites décennales.





À travers RTE-EDF Transport, le groupe EDF détient le réseau le plus important d'Europe. A droite, tests de soudage robotisé au département Management des Risques Industriels, sur le site R&D de Chatou.

(Gauche et droite : EDF - Philippe ERANIAN)



Je tiens à souligner aussi le travail des équipes britanniques qui ont fait face avec efficacité à un arrêt fortuit de la centrale REP<sup>1</sup> de Sizewell et ont amélioré la performance de leurs unités AGR<sup>2</sup>, dont l'une a atteint, pour la première fois depuis 1996, un facteur de charge de 90 %.

Dans les réseaux, ERDF a de même amélioré sa performance en diminuant le temps de coupure de 5 %.

### En quoi votre performance opérationnelle est-elle durable ?

Elle se fonde sur des investissements industriels et commerciaux conséquents. Nos investissements opérationnels atteignent 12,2 milliards d'euros. Ils augmentent de 10 % en France, avec 7,9 milliards d'euros dans la production et les réseaux de transport et de distribution.

### Cette bonne performance opérationnelle se traduit-elle dans le compte de résultats ?

Oui, d'autant que nous avons atteint notre objectif de maîtriser nos charges opérationnelles en France, dont l'augmentation (1,5 %) n'a pas dépassé le rythme de l'inflation. Notre chiffre d'affaires augmente de 4,6 % pour atteindre 65,17 milliards d'euros, notre excédent brut d'exploitation connaît une croissance organique de 5,2 % à 16,62 milliards d'euros et notre résultat net courant progresse de 11,3 % à 3,96 milliards d'euros.

### Et dans le résultat net ?

Notre résultat net intègre d'importantes charges non récurrentes. L'année 2010 a été marquée, notamment aux États-Unis, par un effondrement des prix du gaz qui a eu des répercussions sur les marchés mondiaux de l'énergie et sur les niveaux de prix de l'électricité à l'international.

En outre, nous avons tenu compte d'incertitudes sur certains de nos marchés. Nous avons donc décidé de comptabiliser 2,9 milliards d'euros de provisions exceptionnelles pour risques et ajustements de valeur, notamment aux États-Unis, en Italie et en France, où nous devons intégrer l'extension du TaRTAM. Ces éléments non récurrents entraînent une baisse de 73,9 % du résultat net part du Groupe qui s'établit à 1,02 milliard d'euros. Ils sont en revanche sans impact sur le cash flow du Groupe.

### Plusieurs opérations ont modifié le périmètre du groupe EDF en 2010. En quoi a consisté cette reconfiguration ?

C'était un autre grand défi : améliorer le profil de risque du Groupe et alléger sa dette. Nous avons réussi à rééquilibrer notre relation avec Constellation aux États-Unis en obtenant l'annulation d'une option de vente qui constituait un risque important. Nous avons cédé dans de bonnes conditions économiques et humaines le réseau de distribution d'EDF Energy au Royaume-Uni et accepté de céder au Land du Bade-Wurtemberg notre participation dans EnBW.

Nous avons également affecté 50 % des titres de RTE à notre portefeuille d'actifs dédiés à l'aval du cycle. Résultat de ces opérations structurantes, en tenant compte de la cession de



## 3 priorités de recherche

- Consolider et développer un mix énergétique décarboné
- Favoriser une demande énergétique flexible et bas carbone
- Adapter le système électrique



## Nous renforçons notre engagement dans l'innovation.



notre participation dans EnBW, réalisée après la clôture de l'exercice, nous avons diminué en un an notre endettement de près de 20 milliards d'euros. EDF retrouve donc une flexibilité financière qui lui confère une marge de manœuvre nouvelle. Mais, au-delà de la finance, la reconfiguration du Groupe comprend une dimension sociale et organisationnelle importante.

### Qu'avez-vous changé dans l'organisation du Groupe ?

Nous l'avons renforcée. Ses grands métiers de la production, de l'aval – commerce, optimisation, trading – et des réseaux ont été placés en première ligne avec une dimension mondiale. Notre ambition est d'exploiter au mieux les synergies et de proposer, dans chacun de ces métiers, des solutions répondant à des besoins variés en France et à l'international. De plus, nous avons croisé ces savoir-faire avec une organisation géographique par zones, confiées chacune à un membre du Comité exécutif. Nous appuyons cet ensemble sur des expertises transversales : ressources humaines, juridique, finance, communication, recherche et développement.

Cette organisation est donc plus opérationnelle, plus à même de valoriser nos savoir-faire et plus en phase avec les problèmes énergétiques contemporains qui ont tous une dimension mondiale.

### Et sur le plan social ?

J'ai depuis longtemps la conviction qu'il n'y a pas de développement industriel sans une ambition sociale affirmée. Notre dialogue est fondé sur la reconnaissance des efforts

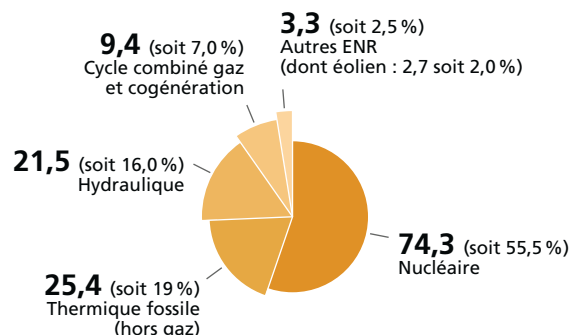
accomplis et sur l'anticipation des besoins futurs. Cette ambition sociale s'est notamment concrétisée par le programme *Défi Formation*, objet d'un accord conclu avec toutes les organisations syndicales. De premiers Campus sont en cours de constitution en France et en Grande-Bretagne, l'Université de Groupe s'ouvre à tout le management, des Académies de métiers se créent dans toutes les grandes filières.

### Quelles sont vos perspectives ?

Après la remise en ordre et le retour à une bonne flexibilité financière en 2010, nous devons mettre à profit ces nouvelles marges de manœuvre pour saisir les opportunités de croissance qui se présenteront. ●●●

1. REP : réacteur à eau pressurisée (PWR en anglais)  
 2. AGR : réacteur avancé à gaz

### Répartition de la puissance installée d'EDF dans le monde en 2010 en GW







### **Cette nouvelle flexibilité financière va-t-elle bénéficier à votre R&D ?**

Bien sûr ! La diminution de la dette et l'amélioration de notre profil de risques vont permettre d'optimiser nos ressources financières et de consacrer plus de moyens à la recherche, notamment dans les ENR. Dans l'innovation, nous renforçons notre engagement. Le Groupe doit développer sa capacité à anticiper dans tous ses métiers : la production bien sûr, avec un accent sur les productions décarbonées, mais aussi le commerce et les réseaux, qui sont à la veille de mutations profondes. Le développement des réseaux intelligents, dont le compteur communicant Linky expérimenté par ERDF est un maillon essentiel, va révolutionner le monde de l'électricité. Ces réseaux faciliteront l'intégration des productions diffuses et donneront au client final un rôle d'acteur du système électrique.

Le choix de situer notre principal centre de R&D sur le plateau de Saclay, où se retrouvera la fine fleur de la technologie française, exprime aussi notre ambition.

**78,5%**

L'objectif du taux de disponibilité des centrales nucléaires françaises est maintenu en 2011, malgré une hausse des arrêts programmés.

### **Quels sont vos prochains défis en France ?**

Nous entendons confirmer le redressement de la performance opérationnelle de nos centrales nucléaires, avec un objectif de maintien de leur taux de disponibilité à 78,5 %, malgré une hausse des arrêts programmés due notamment aux neuf visites décennales prévues en 2011. Outre le retour d'expérience de Fukushima, nous poursuivons notre effort d'investissement pour renforcer encore la sûreté et remplacer les gros composants de ces centrales, pour moderniser notre parc thermique à flamme et notre parc hydraulique, ainsi que pour renforcer les réseaux. Le chantier de construction de l'EPR de Flamanville devra progresser pour une première livraison d'électricité au réseau en 2014.

Le choix annoncé récemment par les pouvoirs publics de fixer le prix de 25% de la production d'électricité que nous devons céder à nos concurrents, à 40 euros le MWh à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011 puis à 42 euros à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012, est une décision structurante pour EDF.

Nous préparons aussi l'ouverture des concessions hydrauliques, avec l'ambition non seulement de garder celles qui nous sont confiées depuis plus de cinquante ans, mais aussi d'en gagner d'autres.

### **Quelles sont vos priorités à l'international ?**

Notre développement passe par des investissements sélectifs. Il repose aussi sur la valorisation de nos métiers : production, nucléaire, thermique, hydraulique et à base d'autres énergies renouvelables, commercialisation et distribution de l'électricité. Cette valorisation peut prendre diverses formes



Centrale nucléaire de Penly en Haute-Normandie (gauche).  
 Le barrage de Nam Theun (visuel centre), au Laos, a été mis  
 en service commercial en 2010.

(Gauche et centre : EDF - Philippe ERANIAN,  
 à droite : Wostok Press - Jonathan REBBOAH)



## Nos clients attendent que nous les aidions à maîtriser leurs consommations.



allant de la vente de prestations d'ingénierie et de conseil à la conception, la construction et l'exploitation d'ouvrages pour compte de tiers, intégrant ou non des engagements de capitaux. La réussite du projet hydraulique de Nam Theun au Laos, par exemple, conçu, construit et exploité pour vingt-cinq ans par EDF, avec une participation de 40 %, nous donne une référence internationale de premier plan alors que les projets hydrauliques se développent à nouveau dans le monde. Nous entendons renforcer nos positions en Europe. En Italie, la révision du pacte d'actionnaires est en cours de négociation et toutes les options restent ouvertes. Au Royaume-Uni, nous poursuivons nos projets de développement nucléaire, sur la base d'un dialogue constructif avec l'Autorité de sûreté britannique et d'une concertation bien engagée avec les riverains des sites concernés.

### Quelles sont vos priorités vis-à-vis de vos clients ?

Particuliers, entreprises, collectivités locales, nos clients en France comme dans d'autres pays d'Europe, notamment au Royaume-Uni, attendent que nous les aidions à maîtriser leurs consommations énergétiques et à réduire leur empreinte carbone. Nous allons encore renforcer notre capacité d'écoute et notre aptitude à apporter des réponses à leurs besoins spécifiques.

Nous allons continuer d'approfondir notre ancrage dans les territoires et notre investissement dans des systèmes de gestion de clientèle qui permettent à nos conseillers commerciaux d'aider leurs clients à être acteurs de leur consommation énergétique. Nos clients savent qu'ils

peuvent compter sur nos compétences techniques et sur des solutions robustes utilisant les meilleures technologies, comme les pompes à chaleur dans l'habitat ou les fours à induction dans l'industrie, pour concilier qualité du service rendu et maîtrise des consommations.

### Et vis-à-vis de vos actionnaires ? Le dividende 2010 va-t-il baisser ?

Non. Avec l'accord du Conseil d'administration, je compte proposer à la prochaine Assemblée générale le versement d'un dividende de 1,15 euro par action, stable par rapport à celui de l'an passé, ce qui est en ligne avec notre résultat net courant. De plus, nous proposerons un dispositif de majoration du dividende de 10 % pour les actionnaires fidèles détenant leurs titres au nominatif depuis au moins deux ans.

### Qu'est-ce qui vous donne confiance ?

Ma conviction profonde est que notre Groupe a des atouts considérables, humains, industriels et technologiques. Avec un climat social plus serein, des marges de manœuvre retrouvées, une organisation centrée sur les métiers, un investissement dans les compétences et l'innovation, nous sommes mieux à même de valoriser ces atouts. Quoi qu'il se passe dans le secteur de l'énergie, il faudra compter avec EDF.