

Rencontre-débat du Comité 21

**Anne LAUVERGEON,**

Présidente du Directoire d'AREVA,

*Mercredi 17 décembre 2003*

**François GOURDON, Président du Comité 21**

Mesdames et Messieurs, bonjour. Nous sommes heureux d'accueillir Anne LAUVERGEON, Présidente d'AREVA pour évoquer le développement durable.

Le débat promet d'être riche car de nombreuses personnes sont présentes aujourd'hui, journalistes, entreprises et associations. Je voudrais au préalable préciser qu'une assemblée générale a eu lieu il y a un mois, durant laquelle les grands axes de stratégie 2004 ont été redéfinis. Concernant nos orientations, nous avons évoqué nos principaux programmes parmi lesquels, l'appui et l'accompagnement des Agenda 21 ; en ce moment se tient d'ailleurs à Lille un séminaire sur la formation des maires francophones avec Enda, 4D, l'IEPF et le Comité 21.

La semaine prochaine, monsieur le Ministre, un séminaire aura lieu en Algérie, consacré à la formation d'une trentaine d'élus algériens. Nous menons en effet une très forte action d'aide aux Agenda 21 en Méditerranée et nous participons également à la mise en place d'un Agenda 21 pilote pour la ville de Tipasa. Je salue d'ailleurs Lucien CHABASON qui revient d'Athènes après y avoir passé sept années consacrées au Plan bleu. Je tiens également à saluer notre député des Yvelines, Jacques MASDEU-ARUS ici présent, et de nombreux présidents comme Yves LE BARS.

Nous souhaitons renforcer le rôle des associations et avons décidé en assemblée générale de créer un répertoire pour les valoriser auprès des entreprises et collectivités. Les associations font un magnifique travail et ne sont pas suffisamment mises à l'honneur. Nous devons les aider à être mieux connues des collectivités et des entreprises, sachant que nous sommes dans une période où les subventions et les aides sont difficiles à obtenir auprès des services publics.

Concernant les entreprises, vous savez qu'en 2003 nous avons édité le deuxième tome de "*Entreprises et développement durable*". Il s'agit d'un retour d'expériences d'une centaine d'entreprises. Nous prévoyons un troisième tome pour la fin 2004. Le collège entreprises a été renforcé lors du dernier conseil d'administration. Cela s'est fait comme toujours dans le respect d'un équilibre entre les entreprises, les collectivités et les associations. À cette occasion, nous avons accueilli Dexia, Europe Offering qui est une société de capital investissement sur des fonds éthiques, mais aussi ADP.

Je vais vous donner la parole sans reprendre votre cursus qui est fort diversifié.

Vous êtes ingénieur en chef des Mines, ancienne élève de l'École normale supérieure et agrégée de sciences physiques. Vous avez commencé votre carrière au Canada dans la sidérurgie, puis vous êtes allée chez Usinor. Vous êtes ensuite entrée au CEA pour travailler sur les problèmes de sécurité chimique en Europe. Vous êtes devenue adjointe au chef de service du Conseil général des mines, et êtes ensuite chargée de mission pour l'économie internationale et le commerce extérieur à la présidence de la République. Vous devenez "sherpa" du président de la République pour l'organisation des rencontres des sommets internationaux. Vous rejoignez ensuite la Banque Lazard et devenez directeur général adjoint du groupe Alcatel. Vous intégrez le Comité exécutif de ce groupe où vous êtes en charge des participations industrielles. En juin 1999, vous êtes nommée Président-directeur général du groupe COGEMA et vous êtes actuellement Présidente du directoire du groupe AREVA. vous êtes administrateur de Suez, Total, Sagem et Pechiney

**Anne LAUVERGEON** : Pechiney non, depuis un an et demi, mais c'est exact pour Suez, Total et Sagem.

**François GOURDON** : Dans ce cas, je préfère vous donner la parole maintenant. *(Rires)*

## Exposé de Anne LAUVERGEON

Merci beaucoup. Mesdames et messieurs bonjour, je suis très heureuse d'être ici ce matin et je vous remercie de me donner ainsi l'occasion de parler et de débattre du développement durable qui est un sujet très important et fondamental pour notre groupe.

Comme vous le disiez précédemment, nous avons placé le développement durable au cœur de la stratégie de notre groupe. Il ne s'agit pas de vains mots mais d'actes véritables. AREVA est un jeune groupe de deux ans et demi : nous l'avons créé en septembre 2001. Il est issu de la fusion d'un certain nombre de sociétés qui étaient auparavant dans un entrelacs complexe de holdings. Nous avons alors tout simplifié, fait disparaître les holdings intermédiaires, et créé un groupe industriel unifié qui s'appelle AREVA. Jusqu'au 8 janvier, ce groupe comporte deux grandes activités (et en accueillera bientôt une nouvelle), l'énergie, avec une grande part consacrée au nucléaire, et la connectique, diversification historique de FRAMATOME. Et nous sommes en train d'acquérir la division "transmission et distribution" d'Alstom, avec le *closing* de l'opération théoriquement le 8 janvier.

AREVA représente 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 50 000 personnes réparties dans 70 pays et fournit tous les produits et services destinés aux réseaux électriques. L'année prochaine, nous aurons donc un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros, répartis dans deux grands métiers qui sont l'énergie et la connectique, la connectique faisant 14 % et l'énergie représentant le reste de nos activités.

Concrètement, pour couvrir ce secteur énergétique et, en particulier, le nucléaire, nous occupons beaucoup de métiers différents car nous réalisons tout le cycle du nucléaire. Ainsi, nous commençons par la mine, la conversion, l'enrichissement, la fabrication du combustible, tout ce qui concerne le réacteur, la construction de réacteurs et les services aux réacteurs en fonctionnement. En aval, nous entreposons ou retirons et recyclons le combustible utilisé.

Ce que nous allons acquérir d'Alstom concerne de la haute et moyenne tension. Ce sont les réseaux électriques qui apportent le courant jusqu'aux villes et aux industriels. Cela ne concerne pas l'arrivée du courant électrique chez le particulier. Nous ne faisons pas non plus les câbles. Dans les réseaux électriques, nous avons tendance à immédiatement penser aux câbles, mais nous ne les réalisons pas, nous faisons tout ce qui est en dehors de l'activité câblière.

Nous sommes aujourd'hui un acteur industriel très significatif en tant que tel, mais aussi dans notre domaine d'activité. Nos grands concurrents sont d'abord peu nombreux, c'est un monde très consolidé qui est aujourd'hui totalement mondialisé. Il n'existe plus ou très peu de chasses gardées, ni de monopoles locaux. Nous vendons ainsi à des clients extrêmement différents.

Nous aspirons à nous développer en harmonie avec notre environnement, et nous le vivons très intensément depuis un passé récent. Je suis arrivée chez COGEMA en juin 1999, dans une ambiance très particulière car nous étions alors véritablement dans un bunker assiégé. Nous mesurons nos propos lorsque nous affirmons nous "développer en harmonie avec notre environnement". Cela consiste à entretenir des relations harmonieuses avec les uns et les autres. C'est absolument essentiel, non seulement à nos activités mais aussi à tous les salariés de l'entreprise. Lorsque vous travaillez dans une entreprise comme COGEMA et que, quand vous sortez quelque part, on vous parle du tuyau de La Hague, je vous laisse imaginer à quel point c'est difficile à vivre en interne. Contrairement à ce que nous entendons parfois, nous ne considérons pas ces sujets comme des déclarations d'intentions, mais bien comme des choses profondément ressenties.

Il faut souligner que, par nos métiers, nous nous trouvons au cœur des grandes problématiques du développement durable. Nous travaillons sur l'énergie qui est un sujet traversé de problèmes et de contraintes extrêmement forts. Nous sommes au carrefour des difficultés générées par le triptyque énergie, environnement, développement. Nous le vivons quotidiennement dans différents pays du globe.

Notre travail consiste à contribuer à la fourniture d'un approvisionnement énergétique sûr, compétitif et sans CO<sub>2</sub>. Nous ne possédons pas la solution universelle, nous ne sommes qu'une petite partie de cette solution. Voilà comment nous nous définissons.

L'énergie est un besoin vital et nous rencontrons de graves problèmes. Nous savons tous que, sans énergie, le développement est impossible. Aujourd'hui, 2 milliards d'individus n'ont pas accès à l'électricité et, d'ici 2050, il faudra compter 3 milliards d'individus supplémentaires qui naîtront dans des pays en situation de très fortes carences. La population mondiale continuant à augmenter, il est bien clair que le problème des besoins énergétiques est à la fois inéluctable et ne fera que croître.

Dans ce contexte, toutes les guerres historiques de religions nous semblent un peu dépassées, et ces sujets sont trop importants pour les laisser aux seuls spécialistes. Ils doivent faire l'objet de débats, de vrais échanges sur des faits et non pas sur des opinions. Il faut permettre aux vrais opinions de se construire et les décisions doivent ensuite être prises en toute responsabilité.

Parler d'énergie évoque de nombreuses contraintes :

– La première est financière : quelle énergie et à quel coût ?

– La seconde est environnementale puisqu'il s'agit du réchauffement climatique. C'est aujourd'hui une certitude scientifique de plus en plus reconnue, même si personne ne peut véritablement en décrire les conséquences. Pour l'Europe, cela se traduira-t-il par un réchauffement ou un refroidissement dû à l'arrêt du Gulf Stream ? Aujourd'hui, les conséquences potentiellement dévastatrices de ce changement climatique sont un des risques majeurs environnementaux que nous encourons. C'est particulièrement vrai pour de nombreux pays en développement car cela concerne toujours les mêmes victimes potentielles.

La première des mesures consiste en la mise en place d'économies d'énergie, pour ceux qui peuvent se le permettre comme les pays développés. Nous savons que cela ne suffira pas et qu'il faudra, de toute façon, augmenter les consommations globales. L'objectif consiste donc à trouver le bon mix énergétique, qui n'est d'ailleurs certainement pas le même pour tout le monde. Développer de nouvelles sources d'énergie qui produisent moins de gaz à effet de serre permettrait de trouver une solution à cette double contrainte qui est la production d'énergie avec la réduction de CO<sub>2</sub>.

Il existe aujourd'hui quatre énergies qui ne produisent pas de CO<sub>2</sub>. Il s'agit de l'hydraulique, du nucléaire, des éoliennes et du solaire. Aucune d'elles n'a été inventées ou exploitées parce qu'elles ne produisaient pas de CO<sub>2</sub>, car il y a quarante ans ce sujet n'existait pas. Nous avons parfois entendu qu'il ne fallait pas faire de grands barrages, pas de nucléaire, mais réduire la quantité de CO<sub>2</sub>. Cette équation ne peut pas fonctionner au niveau mondial, ce n'est pas réaliste.

Continuer des guerres de religions sur les énergies n'a pas de sens, il est beaucoup plus intéressant de débattre objectivement des faits. Je vous y invite tous et je suis d'ailleurs très heureuse de voir de plus en plus de personnes faire la démarche de venir voir le nucléaire pour ce que c'est et non pas pour ce que certains ont entendu dire. J'ai eu de très agréables surprises de la part de gens qui avaient d'énormes a priori et qui, après analyse, sont arrivés à la conclusion qu'il ne s'agit peut être pas de la panacée, mais qu'il ne s'agit pas non plus de l'idée négative qu'ils en avaient.

L'enjeu qui se pose à nous est fondamental et collectif, avec le paradoxe que nous en parlons finalement très peu. Concernant le problème énergétique, un débat a eu lieu en France, c'était une très bonne initiative du gouvernement mais il est intervenu en même temps que la guerre en Iraq qui était visiblement plus importante. Un effort continu doit être mis en œuvre pour que ces sujets deviennent la propriété du citoyen et ne restent pas une préoccupation lointaine.

Dans le groupe, d'autres enjeux importants concernent la protection de l'environnement et la maîtrise des risques. Ce sont des sujets sur lesquels nous sommes attendus ; l'approche extérieure est toujours problématique. Sur la protection de l'environnement comme sur la maîtrise des risques, nous sommes *cautionable*, comme disent les Anglo-Saxons. Or, la réalité du sujet est un peu différente. Lors de la catastrophe d'AZF à Toulouse, la Commission parlementaire a pris comme référence la sûreté nucléaire et nous avons d'ailleurs ensuite beaucoup travaillé avec Total pour les aider à améliorer les problèmes de sécurité.

Il s'agit de sujets sur lesquels nous avons aujourd'hui une exigence qui est la plus élevée au monde. J'ai dans le passé, comme vous le disiez, travaillé au CEA sur la possibilité d'adapter la sûreté nucléaire à la sûreté chimique, sur l'aide apportée aux chimistes pour augmenter leur niveau de

sécurité. Nous avons constaté qu'imposer la sûreté nucléaire aux chimistes aurait alors conduit à arrêter la chimie dans le monde ; elle n'était absolument plus compétitive. Ces sujets nécessitent d'énormes investissements, et notre approche probabiliste et systématique fait de nous une industrie totalement à part dans la gestion du risque en général.

Il est important de rappeler, car la confusion est fréquente, que nous ne faisons pas fonctionner de centrales nucléaires, ce sont nos clients électriciens. Nous leur vendons des produits et des services qui leur permettent de faire fonctionner leurs centrales. Concernant l'acceptation du nucléaire et en raison de cette confusion, nous portons finalement le poids collectif du nucléaire, et c'est bien, car nous le portons pour nos clients. Cela fait aussi partie de notre service et nous le faisons avec enthousiasme.

Nous sommes aujourd'hui face à des situations mondiales extraordinairement différentes.

En Europe, le contraste est impressionnant, car l'Allemagne a décidé d'arrêter dans vingt ans ses centrales nucléaires sous prétexte c'est dangereux ; il est alors paradoxal d'attendre vingt ans ... La Belgique avait décidé de faire la même chose, mais vient d'y renoncer. La Finlande veut produire plus de nucléaire après un grand débat national parlementaire parce que cette énergie n'est pas chère, est écologique et donne une plus grande indépendance énergétique. L'Europe est totalement éparpillée, avec des politiques assez différentes et contrastées ; elle est un peu le résumé de la situation mondiale.

Aux États-Unis, le nucléaire est en très net redémarrage, avec un allongement de la durée de vie des centrales existantes. Le gouvernement américain affiche une très forte volonté de lancer la construction de nouvelles centrales nucléaires avant 2010, avec des incitations fiscales effectives.

La Chine prépare une vraie série nucléaire dont sortira un appel d'offres avant la fin de l'année concernant quatre nouveaux réacteurs nucléaires et la préparation d'une série à suivre. Le Japon poursuit un programme de treize tranches nucléaires. La Corée et Taiwan sont sur le même plan. La Russie continue d'annoncer un grand nombre de nouvelles centrales nucléaires, malgré des réalités différentes. L'Inde continue à construire des centrales nucléaires.

Au Brésil, le Président Lula a annoncé la construction d'une nouvelle centrale nucléaire et cherche les financements.

La situation mondiale est donc extraordinairement variée. À l'échelle mondiale, après un repli, nous sommes à nouveau dans une période de redémarrage malgré quelques zones de refus catégoriques, comme l'Allemagne et l'Autriche. Ils n'ont malgré tout pas réglé leurs problèmes énergétiques puisque le programme allemand prévoit l'arrêt des centrales nucléaires dans vingt ans, tout en réduisant drastiquement le CO<sub>2</sub>, ce qui est sans solution. Nous pourrions d'ailleurs en débattre ensemble.

Aujourd'hui les questions posées sont de bonnes questions. Dans les années 70, le nucléaire a été un sujet imposé à très grande vitesse après le premier choc pétrolier dans les différents États et il a historiquement focalisé beaucoup d'oppositions véhémentes contre lui. Cette opposition est extrêmement productive, car elle nous a forcés à être beaucoup plus ouverts et transparents et nous avons ainsi progressé. C'est d'ailleurs ce que nous souhaitons.

Nous sommes aussi dans la situation où nous avons finalement évolué beaucoup plus vite qu'une partie de notre environnement, ce qui pose parfois des problèmes. Nous sommes entourés de gens qui ont progressé moins vite que nous et nous nous retrouvons parfois avec des arrêtés, des décisions contre-productives. Nous sommes parfois très embêtés lorsqu'on nous empêche de communiquer, par exemple de donner des informations sur les transports, alors que, au contraire, nous souhaitons aller plus loin dans la communication. Le travail que nous allons faire ensemble pourrait d'ailleurs nous aider beaucoup à progresser dans ces domaines.

Au-delà de cette problématique spécifiquement nucléaire, dans notre approche d'ensemble, nos enjeux sont aussi très proches de ceux de nombreux groupes industriels internationaux. Nous sommes peut-être plus sensibilisés que d'autres, et c'est pourquoi nous essayons d'aller très vite vers la pratiquement complète certification ISO 14001 de nos sites. Aujourd'hui, plus de 70 % de nos sites nucléaires sont certifiés ISO 14001.

Dans le domaine social, nous sommes très focalisés sur la santé, la sécurité des travailleurs et des populations avoisinantes. Comme tout le monde, nous vivons la mondialisation, mais nous la vivons de manière assez schizophrène, de façon très différente entre l'énergie et la connectique.

En matière d'énergie, nous sommes face à une considérable barrière technologique, une énorme valeur ajoutée technologique. La très importante internationalisation d'AREVA, comme les parts de marchés gagnées depuis trois ans aux États-Unis, profitent à nos bases industrielles existantes. Très clairement, l'usine de Châlons, par exemple, où nous réalisons de gros composants, était une usine que FRAMATOME voulait fermer à 80 % il y a trois ans. Je m'y étais opposée et heureusement car, aujourd'hui, cette usine n'est plus suffisante. Nous ne savons plus comment produire, notamment pour les États-Unis (80 % de la production sont destinés aux Américains). C'est l'exemple d'une mondialisation qui profite aux bases industrielles françaises. Nous avons doublé les équipes et nous ne savons pas aujourd'hui comment faire avec l'outil industriel tel qu'il existe. Nous le vivons dans le nucléaire en général. Notre développement mondial profite à nos bases industrielles en France, en Allemagne et maintenant aux États-Unis.

Par contre, en matière de connectique où la valeur ajoutée technologique est beaucoup plus faible, nos clients sont, d'une part, tous partis en Chine -à travers la crise, les équipementiers télécoms ont procédé à une délocalisation majeure vers ce pays- et, d'autre part, la valeur ajoutée technologique étant faible et la part des salaires colossale, nous ne pouvions que nous délocaliser aussi.

Dans le groupe, nous vivons donc deux réalités totalement différentes, une mondialisation positive grâce à la technologie, et une délocalisation obligée. Il faut dire que la délocalisation nous a contraint à supprimer des emplois en Europe. Nous avons alors tenté d'établir les plans sociaux les plus humains possibles. Ces termes sont à la fois affreux et paradoxaux. Nous avons systématiquement privilégié le reclassement. En 2003, nos plans sociaux comptent 97 % de reclassements, et j'espère pouvoir bientôt annoncer 100 %. Nous avons, par exemple, fermé une usine à Vilvord en Belgique et, lorsqu'en 2002 nous avons lancé ce projet, c'était délicat. Nous avons alors cherché chez Renault pour savoir ce qui s'était passé à l'époque et comprendre la situation. Ainsi, personne n'a entendu parler de la fermeture d'une usine de 350 personnes à Vilvord, non pas parce que nous bâillonons les salariés mais parce que, effectivement, nous avons essayé de procéder de manière humaine, ce qui ne coûte pas forcément plus cher. C'est plus long, mais ne coûte pas plus cher.

En matière de dimension humaine, nous tentons de respecter le mode de vie des gens dans l'intégration des territoires, mais il faut rester modeste car nous pouvons toujours mieux faire. Dans le Grand Nord canadien, par exemple, nous exploitons des mines d'uranium à environ 1 000 km au nord de Saskatoon. Très peu de gens circulent dans cette région. Avec les mines, l'un des dangers est de construire des espèces de villes-champignons qui durent le temps de la mine et laissent ensuite des populations déplacées et sans activité.

Il s'agit en l'occurrence d'Indiens qui se trouvent face à un énorme risque d'acculturation, de pertes de points de repère et de perte de la vie en tribu. Nous avons donc organisé un système de travail original. Nous avons installé des "bases vie" à côté de la mine et, avec des petits avions et hélicoptères, nous faisons des rotations entre les zones où les tribus vivent et leur lieu de travail. Ils viennent ainsi travailler pour une semaine à la mine et repartent pour une période équivalente dans leur mode de vie traditionnel. Ils ne sont donc pas coupés de leurs bases ni de leurs familles et peuvent retrouver une vie normale après la mine. Le gouvernement canadien apprécie beaucoup cette méthode, car leur grande angoisse est d'avoir des gens qui deviennent assistés et sans ancrage. Voilà un exemple d'approche que nous essayons d'avoir dans ce domaine.

C'est sur ce volet social que nous avons le sentiment de pouvoir le plus progresser. Ce sont des sujets sur lesquels nous sommes toujours en recherche et nous ne faisons jamais forcément tout ce qu'il faudrait. C'est aussi le domaine dans lequel nous avons le plus de difficultés à mettre des indicateurs pertinents pour mesurer ce que nous pouvons faire. Cela nécessite notamment d'entretenir des liens très étroits avec les associations et les politiques.

Comme dans toutes les sociétés, le développement durable est aussi l'affaire de tous les salariés. Tout le monde connaît la difficulté d'intégrer suffisamment le développement durable pour changer les comportements dans l'entreprise. Nous l'avons associé au progrès continu auquel nous accordons

beaucoup d'importance. Nous parlons de développement durable et de progrès continu. Nous avons défini un référentiel de progrès que nous avons baptisé "AREVA Way". Il est unique et, quel que soit le métier, il permet au groupe de mesurer ses performances et de le sensibiliser à tous les sujets. Pour prouver qu'il ne s'agit pas d'une mode ou de quelque chose de superficiel, nous avons intégré ces sujets dans le rapport que les *business units* (nos entités d'activité), ont avec le groupe. Les temps forts du groupe sont les budgets et, en 2003, nous avons systématiquement commencé toutes les réunions budgétaires en faisant un premier point sur la sûreté, la sécurité, les données environnementales et la qualité. C'est symboliquement et pratiquement extrêmement fort. Si nous voulons que cela soit au cœur du management de l'entreprise, cela doit être pris au sérieux autant que les chiffres et nous essayons d'ailleurs de mettre des chiffres sur ces données.

Nous prenons donc très au sérieux le problème de la sécurité du travail. Chez Dupont de Nemours, toutes les réunions commencent par cinq minutes consacrées à la sécurité. Nous n'en sommes pas là, néanmoins la sécurité du travail est pour nous un sujet très important. Comme toujours dans un groupe, nous avons réagi par rapport à un événement très traumatisant, la mort d'un salarié descendu dans une cuve dans laquelle se trouvait un gaz rare, l'argon. Il s'est donc asphyxié alors qu'il n'avait pas suivi les procédures. Ce fut pour nous un vrai traumatisme. Nous avons fait réaliser par un organisme extérieur un audit de sécurité sur toutes nos entités mondiales. Il comprenait le jugement de la situation et les plans d'action prévus. Nous l'avons fait en 2000 et nous nous apercevons que nous sommes en très net progrès. Nous sommes bien mieux que les niveaux français moyens mais nous pouvons progresser et nous situer au niveau des meilleurs mondiaux. Ce sont des sujets sur lesquels nous essayons en permanence de progresser.

Nous ne pouvons évoquer le développement durable sans parler de rapport développement durable. Nous avons sorti notre premier rapport développement durable et nous avons fait des consultations internes et externes. En interne, avec des groupes de travail, nous avons pu dégager un certain nombre de commentaires qui seront évidemment pris en compte dans le prochain rapport. Nous avons aussi réalisé ce travail en externe, avec des analystes financiers et d'autres parties prenantes externes. Nous allons travailler sur ce sujet en association avec le Comité 21. J'attends d'ailleurs beaucoup de ce travail très interactif. Nous avons également tenté d'encourager les échanges internes car nous nous sommes aperçus que les gens d'un point précis connaissaient assez peu ce que faisait le groupe ailleurs. Nous avons donc mis en place trois opérations, trois sites pilotes pour que les gens les plus engagés dans cette démarche puissent, de manière très large dans le groupe, échanger les meilleures pratiques. Puis, nous allons progressivement élargir cette expérience.

En raison du grand nombre d'ingénieurs dans le groupe, nous croyons aux chiffres, peut-être trop car tout ne se résume pas à cela, mais nous avons mis en place des indicateurs et nous allons établir des objectifs chiffrés systématiques sur les différents indicateurs associés à des principes d'action et à des priorités que nous définissons. Notre profonde volonté est de nous améliorer, et l'amélioration et le progrès doivent être continus ; c'est ce que nous allons tenter de faire. Tout ce qui peut nous aider dans ce domaine est bienvenu.

Nous avons entamé un très long chemin, nous n'en sommes qu'au début et cela ne se fait pas sans aléas ni difficultés, mais c'est la façon d'apporter de vraies perspectives de progrès sur des bases solides. Vous trouverez à la sortie le premier rapport développement durable.

Je voudrais conclure sur le fait que nous espérons beaucoup de l'interaction avec le Comité 21. Nous sommes tout particulièrement intéressés par tout ce que vous pouvez nous apporter, notamment sur les parties prenantes, l'écoute, l'entente et la compréhension. Voilà très rapidement esquissée cette introduction.

*(Applaudissements)*

**François GOURDON** : Merci, Anne LAUVERGEON, notamment pour votre mot sur le Comité 21. AREVA a adhéré au Comité 21 en 2003. Nous avons également l'IRSN, dont le Directeur général est présent, et l'Andra. Lorsque AREVA est entré au Comité 21, un débat inévitable a eu lieu car nos collègues sont très diversifiés, ce qui en fait d'ailleurs la richesse. Nous souhaitons effectivement travailler ensemble et dans notre modeste mesure, apporter une contribution à votre démarche de recherche de progrès.

Nous pouvons commencer les questions.

**Didier LENOIR**, *Président, Comité de liaison énergies renouvelables* : Vous nous avez très bien décrit la façon dont une très grande entreprise, parmi un tout petit nombre à l'échelle mondiale, réalise un travail de qualité. Cependant, le développement durable est-il réductible par homothétie à une ou plusieurs entreprises ? Vous travaillez sur votre environnement, et le rapport montre bien ce que vous considérez comme votre environnement, y compris social.

L'action que vous conduisez concerne l'énergie avec des puissances considérables et elle a forcément des répercussions beaucoup plus larges que sur votre simple marché. En France, par exemple, nous atteignons une proportion d'énergie électrique nucléaire tout à fait considérable puisque au-delà de 80 %, et nous sommes en surproduction d'électricité. Nous cherchons donc à développer le marché de l'électricité, moyennant quoi l'ensemble des énergies locales devient marginal et il est quasiment impossible de développer des énergies renouvelables.

Ce ne serait pas grave et sans conséquences notables sur l'environnement, mais 30 % du territoire national qui est couvert de forêts part à l'abandon. Vous ne produisez pas d'effet de serre, mais le bois qui pourrit sur place en produit beaucoup. Il faut donc voir au-delà de l'entreprise et de son action directe et, sur l'insertion même de l'action de l'entreprise, son ampleur par rapport à un environnement qui est français, européen, mondial. J'aimerais bien que les électriciens, et particulièrement le nucléaire, s'autolimitent et considèrent que, au-delà de telles proportions, autour de 50 % d'électricité produite sur le grand maillage de réseaux, c'est dangereux et qu'en matière de sécurité d'approvisionnement, il serait bien que l'on produise sur place 50 % de l'énergie électrique nécessaire à la vie quotidienne.

**Anne LAUVERGEON**: Votre question s'adresse plus à un électricien qu'à un fournisseur de produits et services aux électriciens. Cependant, la notion de surproduction est extrêmement complexe pour nos clients électriciens. J'ai compris de leurs propos -je ne suis pas spécialiste en la matière- que la surproduction existe forcément si vous voulez pouvoir répondre en période de très fortes demandes. C'est un vrai problème de faire qu'un électricien puisse à tout moment assurer la demande de consommation électrique ; il est nécessairement par moment en surproduction.

Ensuite, quel est le bon dosage du nucléaire *versus* d'autres types d'énergies pour produire de l'électricité ? Nous revenons toujours à l'électricité et non pas à l'ensemble des consommations énergétiques. Il appartient aux électriciens de trouver le bon équilibre. Vous dites qu'il faudrait 30 % de bois en France pour produire de l'électricité, c'est une hypothèse que je n'ai jamais entendue. Quelles parts pour le nucléaire, pour les renouvelables, pour le thermique et pour le gaz ? Voilà des sujets intéressants sur lesquels il faut débattre avec des faits, plutôt que d'avoir des discussions sur l'EPR maintenant, plus tard ou dans deux ans. Il appartient entièrement à EDF de savoir s'il en a besoin maintenant ou non dans son calendrier.

Il serait plus intéressant pour le débat public de définir la taille réservée au parc nucléaire du futur. Est-ce que nous voulons  $n$  % sur l'éolien ou autres ? Nous sommes d'autant plus ouverts que nous produisons aussi de l'éolien, et nous en mesurons aussi les difficultés. En résumé, on ne veut pas de nucléaire au centre de Paris, mais cela ne pose aucun problème là où cela se trouve, et rencontre au contraire un très fort soutien des populations. À Paris, on trouve les éoliennes géniales ; par contre, localement, elles sont reçues avec des kalachnikovs. Je reçois d'ailleurs des lettres très virulentes à ce sujet. La situation n'est jamais simple, nous ne pouvons pas dire qu'il existe une bonne énergie sans problème.

En fait, le rêve consisterait à appuyer sur un bouton et que l'électricité sorte du mur, mais nous nous ne savons pas le faire. Il faut donc la produire et, contrairement à une idée reçue, il n'existe pas de moyen parfait. Le photovoltaïque dont nous avons entendu des merveilles est fait à base de composants qui posent de graves problèmes de biodégradabilité. Il faut sortir de l'angélisme et trouver, de manière réaliste, un mix énergétique pour l'avenir.

Nous savons aussi qu'en matière d'énergie nous ne pouvons pas changer d'avis tous les cinq ans, que nous devons bâtir quelque chose qui ait un sens dans trente ou quarante ans, ce qui implique qu'il faille aussi se projeter dans le niveau de consommation dans quarante ans. Il est clair notamment que

les exigences de qualité d'électricité pour les industriels vont croissant. Dans le passé, nous supportions des variations de qualité d'électricité, nous ne les supportons plus aujourd'hui et encore moins demain. La Californie a connu le manque d'électricité et sa qualité n'était plus satisfaisante pour les besoins de l'industrie *high tech* et il n'existe pas de consensus à ce sujet, les gens veulent de l'électricité tout le temps. Nous sommes donc obligés d'être en surproduction. Ma réponse est celle d'un industriel, mais peut-être que d'autres pourront répondre différemment et diront qu'ils acceptent structurellement de ne pas être en surproduction et de devoir arrêter d'avoir des *shortages* pendant de longues périodes. Ce sont des choix de civilisation.

**François GOURDON** : Concernant le bois-énergie, le Comité 21, avec l'Ademe, le ministère de l'Agriculture et l'association HQE, a beaucoup travaillé notamment pour intégrer dans la stratégie forestière française la relance du bois en matière de construction et de chauffage. Lors d'un colloque, vous avez dit que vous étiez l'un des premiers fournisseurs d'éoliennes en Europe ?

**Anne LAUVERGEON** : Non, pas en Europe mais en France, nous sommes un tout petit fournisseur à l'échelle européenne. Nous avons d'ailleurs un vrai problème car nous produisons trop ou pas assez d'éoliennes. Si nous sommes trop petits, nous devons à terme renoncer à la fabrication d'éoliennes ou bien devenir le n° 1 mondial, ce qui nécessiterait une importante acquisition.

**Jean-Pierre TABET**, *Chef de Service Economie, Ademe* : En matière de production d'électricité à l'échelle mondiale, dans les années 1995-2000, au moment de la généralisation de la libéralisation et de l'ouverture à la concurrence des marchés, il a été dit que les opérateurs allaient se tourner vers des objets de production qui étaient de faibles investissements, avec des temps de retour rapide. Tous les objets à long temps de retour, comme le nucléaire mais aussi certaines énergies renouvelables, étaient condamnés par la libéralisation. Ce discours a aujourd'hui un peu changé, mais j'aimerais avoir votre avis.

Ensuite, nous constatons que les États-Unis produisent un très important effort de recherche, bien plus qu'en Europe, sur la captation et le stockage du carbone, du CO<sub>2</sub>, pour utiliser le charbon bien évidemment, ou d'autres fossiles, mais principalement le charbon dont les réserves sont importantes. N'existe-t-il pas une espèce de course de vitesse dans les dix prochaines années entre le nucléaire et le stockage ?

**Anne LAUVERGEON** : Dans les années 1995-2000, le modèle en matière d'énergie était Enron. Tous les marchés financiers raisonnent sur ce modèle qui considère la production comme totalement dépassée et que ceux qui produisent sont des imbéciles. Il vaut mieux faire du *trading*, faire passer l'électricité dans des réseaux, revendre du gaz, avoir des *pipes*. Nous avons vu les limites de ce modèle, avec Enron, en Californie, et le sujet est revenu à un peu plus de sagesse avec l'idée qu'il fallait effectivement produire. En matière d'énergie, les modes de production sont tous installés pour une durée minimum de vingt ans.

Le nucléaire a des modes d'investissements assez atypiques, avec par rapport à une centrale turbine à gaz, un investissement initial beaucoup plus lourd et, ensuite, un coût de fonctionnement beaucoup plus faible. Pour une centrale à gaz, une part importante des coûts concernent le gaz dont le prix fluctue forcément. Aux États-Unis, il a plus que doublé depuis 2000, avec des conséquences que nous connaissons. Le nucléaire a de sympathique que ses coûts sont connus. Lorsque vous investissez, vous savez combien cela vous coûtera dans trente ans, ce qui est absolument unique. Même si le prix de l'uranium variait, il remonte d'ailleurs assez fortement en ce moment, il ne représentera que 2 ou 3 % du coût de l'électricité. C'est donc indépendant et très peu lié au coût de la matière première. Dans le nucléaire, le profil d'investissements est très spécifique.

Certains disaient que, dans un marché dérégulé, privé, le nucléaire n'était plus possible. Les Finlandais démontrent le contraire avec un opérateur privé qui achète une centrale nucléaire et qui investit. Ils me disaient récemment qu'ils ont aujourd'hui des offres *binding*, excédant complètement la capacité du réacteur. Dans leur système, les gens vont acheter la capacité de production de la centrale, la ville d'Helsinki, des industriels, etc. C'est vous dire si la soif existe.

Nous sommes en train de faire des progrès pour trouver dans les marchés financiers actuels d'autres façons de financer. Nous sentons bien que se met en place un système où les gros clients

consommateurs vont devenir des actionnaires de la centrale. Les clients vont investir pour s'assurer, sur le long terme, une capacité de production régulière et une sécurité, ce mot étant fondamental, de leur approvisionnement à coûts définis. C'est la grosse évolution du marché telle que nous la voyons. C'est d'autant plus vrai que, dans les marchés comme aux États-Unis ou en Europe, le consensus aujourd'hui est que le prix de l'électricité va augmenter. Pour un gros consommateur, investir dans une centrale pour être sûr qu'il aura de l'électricité dans trente ans au même prix, a une valeur absolument énorme.

La séquestration du CO<sub>2</sub> est un sujet qui, récemment, était encore l'affaire de quelques chercheurs. Elle est maintenant explicitement exprimée, notamment par les pétroliers, plus que les charbonniers d'ailleurs. Ce sujet n'est techniquement pas au point et pose un considérable problème financier. La séquestration représente un coût car il faut capturer le CO<sub>2</sub> à la sortie, le liquéfier et le transporter pour le réinjecter. Ce n'est pas une façon de diminuer les coûts de l'énergie correspondante, mais plus un surenchérissement tout à fait considérable.

La question de la compétition entre le charbon et le nucléaire, ou dans ce cadre, le pétrole et le nucléaire, pour la production de l'électricité, représente un avantage considérable supplémentaire pour le nucléaire. En effet, les coûts du charbon ou du pétrole sont très fortement renchéris. Je suis très étonnée de voir à quel point la séquestration du CO<sub>2</sub> devient un sujet dont tout le monde parle. Où réinjecter du CO<sub>2</sub> ? Nous avons évoqué la mer, dans des nappes intermédiaires une fois le CO<sub>2</sub> liquéfié. Cela pose des problèmes écologiques qui semblent insurmontables. Nous proposons alors de l'injecter dans les puits de pétrole existants ou dans les gisements de gaz. Les puits de pétrole ne sont pas partout dans le monde, et il s'agit d'injecter de grandes quantités. Cela implique de prendre des super méthaniers, de les renvoyer au Moyen-Orient pour réinjecter dans les puits, ce qui représente un énorme coût.

Je ne dis pas que ces importants coûts de superstructures ne sont pas nécessaires, mais nous voulons lutter contre le CO<sub>2</sub>, et nous allons devoir nous y atteler de toutes les façons. Il faudra utiliser les énergies sans CO<sub>2</sub> et tenter d'en produire moins avec les énergies qui en créent. La séquestration du CO<sub>2</sub> est une évidence, mais personne ne sait à quel coût le faire, sur quelles quantités et dans quels pays.

Pour poursuivre sur votre question et aborder un sujet très important, je vais évoquer Kyoto. C'est aujourd'hui un échec puisqu'il semble que les Russes ne signeront pas. Le protocole ne pourra donc entrer en vigueur. Sur le plan international, il est donc urgent de commencer à réfléchir à ce que nous allons faire en cas d'échec de Kyoto. Nous devons le faire vite car les années qui passent sont lourdes en terme d'hystérésis pour parvenir à un endiguement du phénomène auquel nous assistons.

À partir de quoi, comment procéder et comment tirer les enseignements de ce qui n'a pas fonctionné à Kyoto ? Vous avez tout à fait raison, je suis frappée par la différence entre les recherches conduites aux États-Unis et celles menées en Europe. Aux États-Unis, le discours est anti-Kyoto mais ils se préparent aussi aux changements climatiques. Des travaux sont menés sur la séquestration du CO<sub>2</sub> et plus encore sur la filière hydrogène. Il est question de réacteurs nucléaires modulaires pour fabriquer de l'hydrogène. Les Américains développent les technologies adaptées aux situations de lutte contre le changement climatique. En Europe, nous évoquons toujours Kyoto.

Aujourd'hui, les programmes de R & D décidés au niveau européen sont déprimants. Ils prévoient pour la filière hydrogène 50 millions d'euros par an. M. PRODI, lors d'une interview, a dit que, pour fabriquer de l'hydrogène, il fallait un réacteur et que le nucléaire était bien positionné car il ne produisait pas de CO<sub>2</sub>, mais que, puisque cela n'était pas accepté par tous les États membres, des éoliennes seraient installées. Il faut souligner qu'une éolienne fonctionne 20 à 25 % du temps. Nous ne pouvons pas coupler une usine à un moyen de production d'énergie qui ne fonctionne que 20 % du temps, c'est une aberration capitaliste. C'est la position européenne, elle est politiquement correcte mais inhibe la réalité des choses.

**Un intervenant :** Ma question porte sur le retraitement et son avenir. Le surgénérateur est fermé, le plutonium produit sert en partie assez modeste à la production de Mox. Quel est donc l'avenir de la filière du retraitement ?

**Ben CRAMER, journaliste** : Ma première question concerne le volet social puisque vous l'avez évoqué. Chez vous, les travailleurs sont concrètement exposés aux matières radioactives. Dans vos entreprises, reconnaissez-vous les maladies ? Aux États-Unis, il existe une loi pour l'indemnisation des travailleurs du nucléaire. Cela existe-t-il aussi en France, mais que faites-vous en termes d'indemnisation de ces travailleurs ?

Ma deuxième question englobe aussi le retraitement en général. D'après l'article 3 de la loi française de 1991, l'entreposage de combustibles étrangers est illégal. Après le retraitement de ces déchets et au-delà d'une certaine période, nous sommes plus ou moins dans l'illégalité. Les clients notamment et pas forcément AREVA, sont supposés récupérer leur marchandise. Qu'avez-vous l'intention de faire avec ces clients ? Avez-vous des moyens juridiques pour éviter que, par exemple, La Hague soit une poubelle pour les autres pays qui ne veulent pas récupérer leurs matériels pour la bonne raison qu'ils ne possèdent pas de sites d'entreposage ?

Enfin, une dernière question d'ordre géopolitique. Récemment au Japon, le patron du parti libéral a fait une déclaration assez retentissante puisqu'il a parlé du plutonium dans ses centrales qui peuvent produire de 3 000 à 4 000 ogives. Nous savons qu'une partie du combustible est retraité à La Hague. Considérez-vous qu'AREVA endosse la moindre responsabilité dans le développement et l'aventure nucléaire japonaise, notamment sur le fait qu'une partie de leur plutonium puisse servir à autre chose qu'à produire de l'énergie ?

**Anne LAUVERGEON** : Je vais commencer par l'avenir de l'activité de traitement-recyclage. Les électriciens, une fois leurs combustibles utilisés dans les centrales, ont le problème du devenir de ces combustibles usés. Ils passent entre dix-huit mois et deux ans dans une centrale. Ce temps s'allonge d'ailleurs car l'amélioration des combustibles permet de les laisser plus longtemps. Cela concerne de très faibles quantités de matières, car dans une centrale nucléaire, même très grosse, la quantité d'uranium est minime.

Nous sommes aujourd'hui face à trois types de pays : Le premier, comme les États-Unis, est pour l'entreposage et le stockage définitif des combustibles usés tels qu'ils sont. D'autres veulent traiter et recycler, et je vais revenir sur ces termes du point de vue pratique. Le troisième groupe de pays ne sait pas, il "entrepose", c'est le terme intermédiaire, "stocker" étant définitif. Il ne sait pas encore s'il stockera dans l'état, ou s'il fera du traitement-recyclage. C'est un cas typique de *wait and see*, comme l'Afrique du Sud qui oscille entre les deux solutions.

Très classiquement, dans l'industrie, pour traiter les combustibles usés, nous séparons les différentes matières existantes. Nous extrayons tout ce sur quoi nous ne pouvons agir et nous recyclons 96 % de la matière. Nous tirons 4 % de ce qui est inutilisable et recyclons les 96 % restants. C'est une démarche d'économie d'énergie absolument évidente. Nous recyclons l'uranium, le plutonium que nous allons remélanger avec de l'uranium appauvri pour faire ce que nous appelons le Mox. Il s'agit d'un combustible qui fonctionne actuellement dans 20 réacteurs français, 19 allemands, des suédois, sans que vous en entendiez parler : le Mox est une non-histoire.

Ceux qui ont développé le retraitement en base industrielle sont les Anglais avec Sellafield, les Français avec La Hague. Les Américains l'ont banni depuis Carter. Les Indiens ont leur propre système. Les Chinois "bricolent" sur les matières nucléaires militaires mais ne savent pas le faire sur le civil et les Russes rencontrent d'énormes problèmes techniques. Nous sommes aujourd'hui les seuls à faire fonctionner cela de manière totalement satisfaisante pour nos clients. Nous leur fournissons le service qui correspond à leur attente.

En matière d'avenir pour ce système, nous sommes la seule industrie au monde à discuter du long terme avec ses clients, notamment avec EDF avec qui nous avons conclu des contrats jusqu'en 2006 et sommes en discussion pour les années 2008-2020. Nous nous projetons sur des durées extraordinaires et nous avons une visibilité assez exceptionnelle de notre plan de charges futur. Nous allons perdre les clients allemands puisqu'ils ont décidé d'arrêter les transports vers La Hague à partir de 2005. Cela fait partie de l'accord passé entre les électriciens et le gouvernement allemand. Nous allons continuer à faire du traitement-recyclage pour eux jusqu'en 2015 environ, mais plus avec de la matière fraîche à partir de 2005. Si les électriciens allemands restent sur la même ligne nucléaire, cela

nous ennuié beaucoup mais ne remet pas en cause l'économie générale de l'usine de La Hague. L'avenir du traitement-recyclage est donc assuré par des clients.

Le deuxième sujet concerne la situation mondiale aujourd'hui.

Les Américains qui étaient anti-traitement-recyclage sont en train de bouger. Le traitement recyclage a initialement été conçu avec l'angoisse du manque de matières. Dans les années 70, nous avions peur d'en avoir besoin. L'histoire a montré qu'il y avait de l'uranium partout et que cette angoisse n'était donc pas justifiée. Nous ne sommes donc plus dans ce problème.

L'autre aspect est écologique. Il est mieux de recycler des matières que de ne pas le faire. Il faut réutiliser l'énergie.

La troisième dimension, passée un peu inaperçue jusqu'à présent et qui deviendra très importante, est le volume. Lors du traitement-recyclage, les volumes des combustibles usés sont beaucoup réduits. Le volume de ce que vous allez devoir stocker est divisé par cinq. C'est complètement fondamental car il n'y aura qu'un seul site de stockage par pays, et non pas cinq. Aux États-Unis, à Yucca Mountain qui est le site autorisé, les Américains auront à terme un problème de volume s'ils veulent suivre le développement du nucléaire tel qu'ils le prévoient. Faire du traitement-recyclage, réduire les volumes devient un sujet économiquement très important.

De plus, les exigences pour mettre un résidu vitrifié en stockage définitif, sont inférieures à celles qui sont nécessaires pour le combustible usé qui est beaucoup plus contraignant. L'avenir du retraitement est assez intéressant. En 2001, le plan Bush prévoyait une relance de toutes les R & D sur ce sujet ; les Américains sont en train de le faire actuellement. Ils envisageaient alors de nouvelles coopérations internationales. Cependant depuis septembre 2001, l'attention s'est focalisée ailleurs, mais le sujet reviendra.

En ce qui concerne le volet social, vous souhaitez savoir si nous sommes attentifs à la dimension radioactive de nos activités. Santé, sûreté et sécurité sont au cœur de notre métier. Un nombre assez restreint de salariés sont concernés, par rapport aux effectifs totaux de l'entreprise. Concrètement, nous essayons et parvenons bien à automatiser les tâches au maximum. Lors de leurs visites à l'usine de La Hague, par exemple, nos amis russes sont toujours stupéfaits du fait que nous n'ayons pas à entrer dans les endroits très radioactifs, qu'il n'y ait donc pas de contact direct entre la radioactivité et les travailleurs. Il n'empêche que, sur certains sites, comme lors d'interventions en centrale nucléaire chez les clients, des expositions ont lieu, tout comme dans les mines souterraines puisqu'il y a du radon que nous connaissons, par exemple dans les maisons bretonnes. Il s'agit d'un gaz radioactif naturel, lourd, et si l'aérage n'est pas suffisant, il s'installe dans les basses couches. C'est un gaz dont nous savons que, sur les fumeurs en particulier, il entraîne une forte potentialité de développement du cancer du poumon.

Nos actions consistent en une médecine préventive extraordinairement développée. Nos visites médicales ont lieu à des rythmes très différents du reste de l'industrie. Nous enregistrons alors une mortalité très nettement inférieure à la population du même âge et des mêmes conditions sociales. C'est simplement dû au fait que certaines maladies sont détectées de manière très préliminaire, là où, dans un système normal, elles ne seraient pas diagnostiquées.

Nous essayons aussi de réduire au maximum l'exposition et nous sommes très en deçà des standards européens qui sont de 20 millisieverts par travailleur. Notre système consiste à ne pas prendre la mesure qui nous avantage dans le pays où nous nous trouvons. Au Niger par exemple, dans les mines, les normes sont moins exigeantes qu'en Europe. Cependant il n'existe qu'une loi chez AREVA, celle du standard le plus exigeant et nous appliquons donc au Niger la même chose qu'en France. Ainsi, nous développons dans les mines des systèmes d'aérage très fort pour extraire le radon, ce qui d'ailleurs implique d'importantes dépenses financières. Ces situations sont très lourdes d'investissements.

En matière d'entreposage de combustibles étrangers, il est clair que nous fonctionnons sous le terme de la loi de 1991. L'usine de La Hague offre des prestations de services pour des clients français ou étrangers. Nous avons aujourd'hui des clients de tous horizons, australiens, japonais, européens et EDF. Le principe consiste à ce qu'ils apportent leurs combustibles usés ; ils sont traités ; nous séparons

les différents éléments. Nous leur renvoyons l'ensemble des éléments, sous forme de résidus vitrifiés pour les plus radioactifs et sous forme de combustibles recyclés. Nous avons un problème simple avec les résidus radioactifs qui focalisent évidemment l'opinion car l'Allemagne avait interrompu les transports entre 1996 et 2000. Nous avons alors dû conserver chez nous les résidus vitrifiés. Les transports ont repris et nous en avons fait deux en 2001, deux en 2002 et un en 2003 car le train était deux fois plus long (ce qui est plus simple et moins cher). Après avoir défrayé la chronique en 2001, nous n'avons plus entendu parler du sujet, ce qui pourrait d'ailleurs laisser croire que nous n'agissons pas.

Cela se fait très régulièrement avec le Japon, la Belgique et la Suisse et personne n'en entend parler. Il faut souligner que seuls les transports avec l'Allemagne étaient problématiques, les autres fonctionnent de manière très régulière, sans aucune rétention de notre part des résidus vitrifiés. Ils sont rendus à leurs propriétaires, qui restent d'ailleurs leurs propriétaires à tout instant à La Hague, comme c'est prévu dans tous les contrats, sans aucune ambiguïté.

Nous faisons pour les électriciens japonais la même chose que pour les autres : nous séparons le plutonium. Mais en 1992-1993, le Japon a souhaité que nous lui rendions une partie du plutonium de retraitement ; un bateau le lui a donc rapporté. Le Japon souhaite faire effectivement du Mox et développer sa propre usine. C'est pourquoi il désire récupérer une partie de son plutonium pour faire ce Mox avec notre technologie et sur laquelle nous avons un accord de licence. Nous leur céderons cette technologie lorsqu'ils seront prêts à faire fonctionner cette usine. Nous procédons donc de la même manière avec les Japonais qu'avec les autres clients, en recyclant le reste de leur plutonium pour faire du Mox. Les Japonais ne parlent pas de Mox mais de "combustible au plutonium", ce qui a une résonance particulière dans le pays qui a connu Hiroshima et Nagasaki. C'est pourquoi, suite à un référendum, la livraison a été repoussée. Cela a localement généré des craintes, mais ils essayent maintenant de faire accepter le chargement en combustible Mox. Voilà donc la particularité du Japon.

Au Japon, quelqu'un a dit : "*Attention, nous aussi nous avons du plutonium*", mais il s'agit de plutonium de retraitement et non militaire. Contrairement au militaire, le plutonium de retraitement n'a pas les mêmes isotopes et ne produit pas les bonnes bombes. Le militaire fait de très bonnes bombes en très petites quantités -je ne vous en donnerai pas la formule-, et le plutonium de retraitement est complètement désastreux dans ce domaine. S'il était bon, les militaires arrêteraient de produire du plutonium dans leur coin avec leur méthode très chère. Il ne s'agit donc pas du même produit, même si le nom est très voisin.

**François GOURDON** : Merci, nous prenons juste une dernière question très brève.

**Yves Le BARS, Président, Andra** : Je pose une question en tant que membre du Comité 21. Le développement durable est aussi une forme de relation avec les politiques publiques et les pouvoirs publics. Ma remarque concerne l'évolution de votre actionnariat, puisque l'État est votre actionnaire de référence, à travers le CEA, ce qui signifie peut-être des relations particulières avec cet organisme. L'un de vos prédécesseurs a dit qu'il se trouvait dans une situation inverse de celle qui existe dans d'autres pays, où le centre de recherche était la filiale de l'industrie.

Ma première question concerne donc l'évolution de la structure de l'actionnariat d'AREVA.

La deuxième porte sur vos attentes par rapport à l'État, d'un cadre réglementaire de décisions. Au travers d'une loi sur l'énergie, les États-Unis ont fait de gros efforts afin de créer des conditions pour développer l'énergie nucléaire. Dans ces deux axes, quelles sont les attentes de l'État ?

**Anne LAUVERGEON** : En matière d'actionnariat, nous sommes aujourd'hui une entreprise à majorité publique avec des minoritaires, dont le marché, puisque nous sommes côtés tous les jours. Nous avons d'ailleurs fait + 41 % depuis le début de l'année. Nous avons la particularité que nos actionnaires sont représentés par l'État en direct, dans une petite mesure avec 4 à 5 %, puis par le CEA. C'est particulier car il s'agit d'un Commissariat à l'Énergie Atomique qui est une instance 100 % publique, mais ce n'est pas l'État en direct. Cela nous a concrètement un peu compliqué les choses puisque cela implique deux types de dialogue alors que chacun voudrait avoir l'exclusivité de ce dialogue. C'est donc parfois un peu complexe.

Lorsque nous avons créé AREVA, l'actionnaire État a décidé que 15 % de notre capital seraient mis dans un fonds de démantèlement du CEA. Il servirait donc à financer les démantèlements du CEA. Notre mise sur le marché est ainsi programmée depuis notre création, c'est "dans notre ADN". En matière de management, nous devons préparer cette mise sur le marché qui existe déjà mais qui doit être développée. C'est aux actionnaires de décider que non seulement nous sommes prêts, mais qu'en plus il serait bien d'avoir suffisamment de flottant pour pouvoir être dans le CAC 40, que nous puissions effectivement être dans les indices.

Dès la création d'AREVA, nous avons mené une communication financière très active, comme si nous étions cotés et nous l'étions d'ailleurs un peu. Nous menons actuellement ce que nous appelons les *AREVA technicals days*, Nous avons eu la troisième réunion un peu lourde avec les analystes pour leur expliquer nos métiers, nos technologies en dehors de nos résultats puisque nous les communiquons, mais aussi, sur nos métiers, des rencontres avec le management. Une rencontre en amont très approfondie de deux jours a lieu actuellement, et nous rencontrons un grand succès.

Le marché manifeste clairement de l'appétit pour nous. Nous sommes prêts, il faut que l'État ait envie de le faire et décide que c'est le bon moment pour passer à l'acte, ce qui nous échappe totalement. Notre travail de management s'arrête à la préparation de la situation. Les salariés l'attendent beaucoup car nous allons mettre en place un actionnariat "salariés" dont nous pensons qu'il s'agit d'un puissant ressort pour développer l'appartenance. C'est très attendu notamment en France, mais aussi aux États-Unis et en Allemagne, où les gens ne comprennent pas qu'il n'existe pas d'actionnariat "salariés". C'est aussi très attendu des activités de transmission et de distribution que nous intégrons et qui aimeraient que nous soyons une entreprise comme les autres, cotée, etc. C'est donc un sujet qui, j'espère, verra le jour bientôt.

C'est effectivement assez original d'être une filiale d'un centre de recherche. Il est étonnant d'avoir un industriel couplé à un centre de recherche, d'autant plus que cela ne fonctionnerait absolument pas au Japon ni aux États-Unis où un système de ce genre ferait que nous serions subventionnés par notre centre de recherche. L'État s'arrangerait pour subventionner nos activités à travers des programmes de recherches. C'est en l'occurrence le contraire car nous versons de très lourds dividendes au CEA. C'est à terme un problème, car cela représente plus de 220 millions d'euros de dividendes par an. Il s'agit de sommes absolument fantastiques.

Dans le système français, c'est l'industrie qui subventionne la recherche, et non pas le contraire que nous observons ailleurs. C'était historiquement le contraire, le système s'est inversé. Il reste à savoir si c'est souhaitable à long terme. Le débat est ouvert, notamment avec les pouvoirs publics. Être filiale de son centre de recherche présente malgré tout des avantages significatifs. Si tout se passe bien cela peut être très moderne. Il n'est pas du tout absurde d'avoir une sorte de Silicon Valley, d'être près des chercheurs. Il faut avoir des relations d'adultes sur ces sujets alors que, par le passé, il s'agissait de relations de dépendance. Nous bâtissons ainsi les conditions pour que cette relation soit fructueuse pour tous.

**François GOURDON** : Merci, madame la Présidente, nous devons nous arrêter là, mais vous pourrez poser vos questions à l'équipe d'Anne LAUVERGEON. Merci de nous avoir fait part de votre stratégie.

Lors de notre prochaine rencontre-débat, qui aura lieu le 15 janvier, nous recevrons Michèle PAPALARDO, Présidente de l'Ademe. Elle s'exprimera exactement un an après sa nomination. Nous accueillerons ensuite Eric GUILLON, Président d'Eco-Emballages, puis également Jean-Louis BOUILLOT, Directeur d'Ikea France qui applique une très belle stratégie de développement durable, puis Pierre RICHARD de Dexia Crédit Local, qui est également un nouvel adhérent.

Merci à tous. Je vous souhaite de joyeuses fêtes de fin d'année.

*(Applaudissements)*