

À qui profite l'échec stratégique d'AREVA dans l'acquisition du groupe canadien URAMIN ?

L'historique

Le groupe AREVA n'est qu'une continuité de la vision prospective du Général De Gaulle après la seconde guerre, qui consiste à définir une stratégie industrielle à la française, pour la conquête énergétique afin d'en faire une puissance autonome.

Cette politique a pour but de développer des secteurs clés comme l'énergie, dont, il est nécessaire d'aller chercher les matières premières comme le pétrole, le gaz, et les combustibles..., pour sa souveraineté. Construire une France capable de trouver des solutions à ses faiblesses, un État industriel fort et un modèle de savoir-faire qui pourrait être exportés dans le monde.

Dans le viseur de cette même aventure industrielle, AREVA est né de la fusion [Cogema](#), [Franmatome](#), et [CEA Industrie](#) le 3 septembre 2001 sous l'impulsion du gouvernement de Lionel Jospin pendant la cohabitation Droite et Gauche.

L'idée a été minutieusement réfléchi par l'ancien secrétaire général de l'Élysée de François Mitterrand Mme Anne Lauvergeon, et validée par le ministre des finances et de l'économie de l'époque M. Dominique Strauss-Kahn, de faire d'AREVA un groupe industriel de renommée mondiale dans l'industrie nucléaire.

Nommée à sa tête Madame Anne Lauvergeon l'ex patronne de la Cogema, pour conduire ce projet industriel et stratégique ou l'État est actionnaire majoritaire à 86.52 %.

Aussitôt à la tête du groupe dans les années 2001, La nouvelle patronne, déploie sa stratégie de la conquête du marché mondial, remporte des contrats et les ambitions ne cessent de grandir sur les 6 continents, cela en fait d'AREVA un acteur majeur sur l'échiquier mondial de nucléaire civil.

Le savoir-faire français se vend très bien, implanté dans plus de 100 pays et compte à son actif près de 42 000 salariés et possède deux concessions minières d'uranium à d'Imouraren et Arlit au Niger, ce qui fait d'AREVA un groupe industriel qui détient une maîtrise de l'ensemble de la chaîne nucléaire et une garantie sur la sécurisation de l'approvisionnement en matières premières.

Le contexte stratégique du groupe AREVA

Le groupe AREVA a mis en place dans sa stratégie de recherche et développement, la politique de la sécurisation de l'approvisionnement en Uranium pour ses futures centrales et de se préparer à une forte demande en Uranium au niveau mondial, pour transformer ces acquis en valeur ajoutée. Mais malheureusement, ce choix a fait l'objet d'un scandale financier et a subi des critiques sans précédentes par des experts, des politiques, et les détracteurs de Mme, Anne Lauvergeon, qui le trouvent audacieux et ses ambitions démesurées. Qualifiant même sa stratégie et sa gestion des contrats miniers d'opacité absolue et sans une approche cohérente de la viabilité de l'EPR et le potentiel des ressources à acquérir.

L'acquisition de ces marchés de l'EPR de Flamanville et celui de la Finlande ne sont bien que des preuves de cette offensive commerciale qui ne corrèle pas au capital du savoir-faire réel

du groupe en termes de complexité de la technologie proposée. À force de vouloir obtenir coûte que coûte le marché des deux centrales et en plus du saut technologique non maîtrisable, s'est révélé assez complexe technologiquement. La mise en œuvre du projet a généré 3 fois le coût initial du projet, conséquence des retards et erreurs de conception et de réalisation.

Il faut noter que le Groupe AREVA a manqué de mettre en place un certain nombre de prérequis en exemple des indicateurs de risques d'investissements ceinturés autour de son environnement permettant de sécuriser sa stratégie et son activité, à savoir son écosystème et son savoir-faire.

Le choix stratégique du groupe est suivi aussi d'une "série" des événements non attendus qui a secoué le monde nucléaire, une sorte d'ouragan dont le groupe n'a pu résister:

- La [crise économique](#) mondiale de 2008;
- La catastrophe nucléaire de [Fukushima](#) au Japon en 2011;
- La valorisation de l'énergie de [schiste](#) aux États-Unis par la technologie de George Mitchell dans les années 2000;
- L'impact de l'environnement oblige certains États à se conférer aux engagements pris dans le protocole de [Kyoto](#) en ajoutant, l'accord sur le climat validé à Paris lors de la [Coop21](#).

Cet enchaînement d'évènements va accélérer le déclin du groupe industriel à sa perte et son déclassement sur le tableau mondial par rapport à ses rivaux. Ajoutant cela, le groupe doit faire face à une perte d'au moins de 8 milliards d'euros sur 9 ans et un important déficit budgétaire. La vision du groupe sur le nucléaire mondial n'est pas stratégiquement mauvaise, elle manquait de maîtrise et d'un ensemble de dispositifs permettant de sécuriser les projets et les investissements associés, si seulement si, la capacité de l'écoute du staff était favorable aux collaborateurs, aurait alerté AREVA. Les nombreux signaux faibles venant des politiques et spécialistes du secteur semblent n'avoir pas été pris en compte, ils auraient limité certains investissements, contrôlé certaines réalisations d'ouvrages tels que [l'EPR de Flamanville](#) dont le coût initialement prévu est de 3 milliards d'euros, le lancement du chantier en 2007 avec une livraison prévue en 2012.

La finalisation du projet a été réévaluée. Une nouvelle date a été prévue fin 2019, voire le premier trimestre 2020, car le projet accuse un retard estimé à une dizaine d'année. Le coût de la construction passe de 3 Mds à 10,5 Mds puis à 10,9 milliards d'euros en 2018. Des erreurs de quelques points de soudures, qualifiées de défauts de qualité et de la non-conformité par la ASN (Autorité de Sûreté Nucléaire) ont fait l'objet de retards et de coûts supplémentaires.

Même cas de figure, le projet de construction de l'EPR TVO [Teollisuuden Voima Oyj](#) de l'électricien finlandais, dont le coût initialement prévu est de 3 milliards d'euros avec une livraison prévue en 2018. Le projet accuse un retard estimé à plus de dix ans avec un rallongement du budget à hauteur de 8 milliards. [Greenpeace](#) a publié des témoignages des ouvriers du site, dénonçant la qualité du travail "le ferrailage du béton qui entoure le réacteur était mal installé, parfois même absent". Il leur a été "ordonné de masquer ces anomalies en les recouvrant de béton", relevé par des témoignages des ouvriers dans l'émission [pièce à conviction sur France 3](#).

Le choix d'acquisition des mines d'Uramin en Afrique.

Areva a fait le choix de se lancer dans l'acquisition de nombreuses concessions minières en Afrique ces dernières années. Le rachat du canadien "Uramin" a permis d'augmenter le nombre de concessions sur le continent africain. Si l'ensemble des acteurs étaient efficaces en exemple des géologues d'AREVA ou l'organisme étatique agréé comme le BRGM était sollicité, ils pourraient apporter leur expertise concernant le potentiel géologique des sites afin de faciliter la prise de décision de l'équipe dirigeante au temps opportun sur l'acquisition du Canadien Uramin avec ses sites de :

- Bakouma dans l'Est de la Centrafrique ;
- Trekkopje en Namibie ;
- Ryst Kuil en Afrique du Sud.

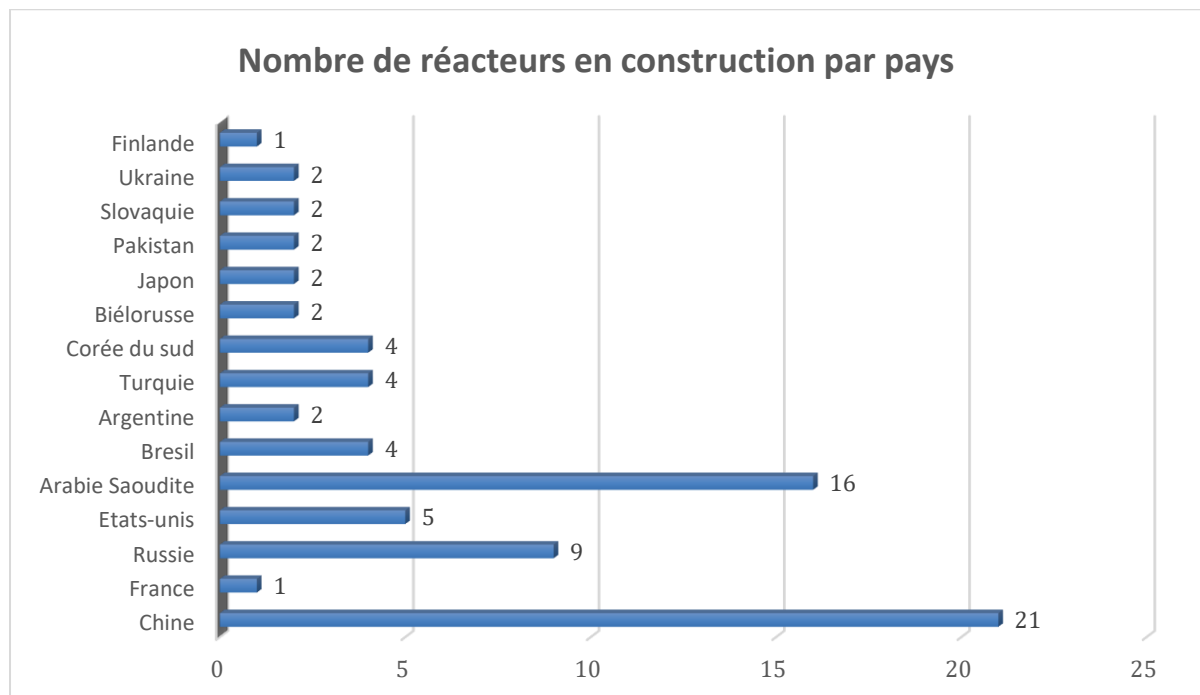
Dans le cas de la concession de Bakouma en Centrafrique certains employés ont déclaré que « le site est resté dans une phase de développement » dans l'enquête réalisée France 3 dans Pièce à conviction. Il faut savoir que selon les estimations, le potentiel de la concession de Bakouma est estimé à 32 000 tonnes d'uranium. À date, aucune exploitation n'a pu voir le jour. Aujourd'hui c'est un site à l'abandon, avec des conséquences écologiques à déplorer pour les habitants et les paysans, compte tenu des travaux de préparations engagés avant d'être suspendu.

Le site de la Trekkopje en Namibie a été mis en valeur, mais selon M. Werner Duvenhage Directeur de la communication de l'entreprise Anglo-australienne Rio-Tinto dans l'émission « pièce à conviction sur France 3 », le site ne possède pas assez de teneur en uranium « le taux de PPM est juste au-dessus du minimum fixé à 100 », qu'il juge très bas pour que la mine soit rentable. L'usine de l'extraction est laissée à son triste sort malgré l'infrastructure mise en œuvre à hauteur de 1 milliard d'euro.

Le scandale financier à 1,8 milliard d'euros, qui a entraîné le staff d'AREVA, le monde politique, gouvernement Centrafricain, investisseurs, homme d'affaires dans le secteur des mines dans une affaire Politico-Judiciaire, un feuilleton à rebondissement avec la mise en examen de certains responsables dans leur gestion opaque dans l'acquisition du Canadien Uramin installé dans les paradis fiscaux.

En intervalle de 2011 à 2016, le géant AREVA a fait une perte à hauteur de 8 milliards d'euros avec une dépréciation d'actifs importante entraînant le groupe dans un gouffre financier qui a failli causer sa disparition totale sur le plan national et international avec des conséquences sociales assez importantes, évaluer à une perte d'au moins de 6 000 emplois dans le monde, dont 3 000 à 4 000 en France. En juin 2015, pour arrêter l'hémorragie, l'État décide de reprendre la main par une fusion d'AREVA et son rival EDF dans un plan de sauvetage à 5 milliards d'euros. La validation de ce plan de recapitalisation par le président de la République de l'époque M. François Hollande ayant pour but de permettre à EDF de récupérer la division en charge de la conception et de la fabrication de réacteurs nucléaires, et laissant la partie AREVA NP qui englobe (l'extraction et le retraitement) à AREVA.

La tendance du marché nucléaire



Malgré l'accident de Fukushima le 11 mars 2011, de Tchernobyl le 26 avril 1986 et de Three Mile Island en Pennsylvanie en 1979, le marché du nucléaire n'a pas freiné totalement. Le développement des capacités de production au niveau mondial n'a jamais été aussi important ces dernières années. Actuellement, 59 réacteurs sont en cours de construction dans 14 pays dont 21 en Chine. De plus, selon l'association nucléaire mondiale (WNA), 164 réacteurs sont planifiés en construction et plus de 350 projets sont actuellement analysés. Selon l'AIEA, il y aura une hausse de la demande en uranium au niveau mondial entre « 2 et 2,5 % annuellement jusqu'en 2035, soit une demande mondiale de 94 000 tonnes contre 67 000 en 2017 ».

Dans cette course au positionnement, nous avons 7 acteurs majeurs en listes pour le leadership mondial du nucléaire après l'effondrement d'AREVA et le nouveau AREVA, ORANO:

- Toshiba Westinghouse
- General Electric
- Hitachi
- Cameco
- Rosatom
- CNNC et CGN (fusion)
- Kepco...

En regardant les performances des concurrents d'ORANO l'EX-AREVA, son ancêtre américain Westinghouse vit presque la même histoire (Technologique, rachat, et pertes financières) qu'AREVA. L'accident de Three Mile Island en Pennsylvanie en 1979 a laissé un coup d'arrêt dans l'ambition nucléaire américaine, malgré l'important parc nucléaire de 99 réacteurs que possèdent les États-Unis. Westinghouse Electric Company a été racheté en 2006 par la firme japonaise Toshiba pour relancer la conquête du marché nucléaire, l'ancêtre d'AREVA a connu la même erreur d'appréciation pour la construction de la centrale de type, dites de nouvelles

génération en Géorgie et en Californie. Ce choix technique est un marqueur en termes d'avancées technologiques depuis la réalisation des premières centrales aux États-Unis et les difficultés rencontrées dues aussi au manque de réalisation de centrale nucléaire par le fleuron américain depuis plus de 40 ans.

Westinghouse est mise en difficulté sur le projet de centrale nucléaire pour le compte de l'opérateur Scana à Summer en Caroline du sud et pour le compte de Southern Co à Vogtle en Géorgie qui ne cesse de cumuler de retard, victime de son succès comme AREVA, la compagnie se retrouve dans des dépassements des prévisions budgétaires exorbitantes (affichant **9,8 milliards** de dollars de dette cumulée) l'entraînant dans un régime des faillites et fait chuter la perforation du groupe **Toshiba**. Malgré l'intervention de l'État fédéral américain, qui s'est engagé à garantir les financements des centrales en construction aux États-Unis à hauteur 8,3 milliards de dollars ne pourra pas être sauvé. Le mercredi 29 mars 2017, la filiale nucléaire américaine de Toshiba a déposé le bilan et un dossier de faillite auprès du tribunal de New York, et elle en a profité, pour formuler une demande pour bénéficier du chapitre XI de la loi américaine sur les faillites pour se protéger de ses créanciers. Notons que le revirement de la politique du gouvernement américain sur l'exploitation du charbon et du gaz de schiste n'encourage pas les investissements dans le secteur nucléaire. Cela n'a pas empêché un autre groupe américain, le mastodonte Général Électric de s'associer au géant Japonais Hitachi pour « le développement des réacteurs de nouvelles générations qui sont en phase de construction et qui pourraient être mis en service d'ici 2030 ».

Selon les « parlementaires américains, républicains que démocrates, il est important de revoir le modèle de construction des centrales par une stratégie de mise en valeur de réacteurs plus petits utilisant de nouvelles technologies ». Ce choix stratégique a été voté par la Chambre des représentants en janvier 2017. La mise en valeur de la construction des petites centrales par les Américains, ayant pour principal but de conquérir le marché du nucléaire en étant compétitif tout en réduisant la part de marché occupé par les Russes et les Chinois, qui dominent le marché avec leurs concepts des petites centrales simples et à moindre coût qui font bon marché.

La Russie et la Chine, les nouveaux leaders du marché nucléaire au monde.

La société Rosatom a été créée en 2007 et emploie plus de 255 000 personnes dans 40 pays. La firme a pour objectif d'assurer la gestion des projets et du parc nucléaire de la fédération de Russie. « Rosatom développe un partenariat avec AREVA NP sur le système de contrôle commande de sûreté (I&C) ». La technologie TELEPERM XS D'AREVA NP, permet à Rosatom d'avoir un système performant et moderne pour équiper ses anciennes centrales en modernisation et des nouvelles en construction pour enfin répondre aux normes et aux exigences de la sûreté nucléaire. « **La Centrale de Novovoronezh-2**, de Leningrad-2, et des composants d'I&C pour la modernisation des unités 3 et 4 de la centrale de Kola.

Selon ses responsables, Rosatom enregistre un état de santé financière favorable et avoir annoncé dans les années 2015 **source : les Ethos** « l'acquisition de 23 réacteurs à l'international. Fin décembre 2015, le groupe revendique 100 milliards de dollars de commandes grâce à des possibilités de financement et une offre très complète, allant de la fourniture de combustible jusqu'au retraitement des déchets sur son sol ». Le carnet de commandes enregistré par Rosatom en 2018, atteint la somme des 300 milliards de dollars, 1 réacteur sur 3 dans le monde serait russe, « ce qui représente 60 % de l'ensemble des centrales nucléaires en projet ou en cours de construction ».

De par sa maîtrise de la technologie du nucléaire, la société Rosatom a minutieusement étudiée le marché et le business modèle industriel de ces concurrents pour en sortir deux modèles, [de petits réacteurs \(VVER 600\)](#) et [des gros \(VVER1200\)](#) simples, accessibles, et compétitifs. La clé du succès du fleuron Russe se trouve dans la politique industrielle du Kremlin, qui permet de renforcer les objectifs fixés dans la conquête énergétique, considérée comme une arme stratégique, de dissuasion et d'influence.

- La force du fleuron russe se situe dans la capacité de l'État à valoriser le nucléaire comme un enjeu de puissance dont l'état met les moyens en termes (d'influence, de renseignements, de la veille industrielle et de la diplomatie économique) au service de Rosatom. Ce dispositif est accompagné d'une organisation qui permet de contrôler et appuyer les acquisitions des marchés par Kremlin comme un œil au-dessus de la pyramide pour surveiller afin d'anticiper ou limiter les décisions unilatérales de la direction de Rosatom qui pourrait engendrer des risques d'échec ou de faillite du fleuron.
- La gestion de la construction de la centrale flottante lancée en 2006, le marché de 4 premières centrales nucléaires [Turque à d'Akkuyu](#) et « la construction de quatre unités munies de [réacteurs Gen 3+ VVER-1200](#) » en Chine, en est une parfaite illustration en termes de gestion et la mise en œuvre des ouvrages. La [centrale nucléaire flottante](#) destinée pour le Grand Nord à Mourmansk en Russie est une prouesse technologique qui mérite beaucoup d'attention en termes de sûreté, selon le directeur de l'Agence fédérale de l'énergie atomique (Rosatom), Sergueï Kirienko « Cette centrale sera bien plus sécuritaire que les centrales nucléaires construites sur la terre ferme du moment qu'elle possédera plusieurs barrières de protection ».

Le partenariat franco-russe sur la technologie TELEPERM XS est un exemple de coopération industrielle qu'il faudrait développer à l'avenir pour l'émergence de la filière nucléaire notamment dans une collaboration technologique sur les acquisitions des marchés internationaux pour être plus compétitif. Cette collaboration pourrait créer un lien d'échange sur la maîtrise de la chaîne nucléaire pour enfin réduire le risque d'accident et la préservation de l'environnement dans le monde. C'est ainsi une manière d'apprendre à travailler ensemble tout en laissant de côté les stéréotypes et la peur de l'autre tout en gardant ses valeurs intrinsèques. Cette initiative ne peut être que bénéfique pour les deux industriels à condition de développer un partenariat collectivement intelligent.

Anselme Patrick Houlaguele