La diplomatie stratégique dans une perspective écosystémique : le cas de l'équipe de France du nucléaire

Yannick GOMEZ

Laboratoire MAGELLAN, Université Lyon 3

yannick.gomez@cea.fr

Résumé :

La diplomatie stratégique doit permettre à chaque acteur économique de préserver ses actifs stratégiques. De plus en plus d'entreprises prennent conscience de la nécessité de développer leur relation publique, d'accroître les moyens consacrés à la veille et à l'intelligence économique et de développer une stratégie d'influence et de lobbying.

Dans le domaine de l'exportation, ceci est également vrai. Les marchés mondiaux sont souvent structurés en plusieurs écosystèmes d'affaires rivaux qui doivent développer une politique d'influence pour favoriser leur produit, leurs modèles d'affaires ou leurs standards technologiques.

Depuis les travaux de James MOORE, la littérature en sciences économiques et de gestion a consacré de nombreux articles aux écosystèmes d'affaires. En quoi l'appartenance ou non à un écosystème d'affaires influence t'elle la manière dont les acteurs de cet écosystème conçoivent la diplomatie stratégique ?

Après une approche théorique sur la diplomatie stratégique dans une perspective écosystémique, nous étudierons le cas de la filière nucléaire française et de l'évolution de son positionnement vis-à-vis de ses stratégies à l'exportation.

Mots-clés : Ecosystème d'affaires, Nucléaire, Export, Diplomatie stratégique, Lobbying

La diplomatie stratégique dans une perspective écosystémique : le cas de l'équipe de France du nucléaire

Introduction

L'industrie nucléaire est depuis la fin de la seconde guerre mondiale à la croisée des chemins entre des enjeux politiques majeurs, qui relèvent des domaines les plus régaliens des états (l'accès à l'énergie, l'indépendance nationale, la sécurité de la nation…) et des enjeux économiques de premier ordre (un réacteur coûte plusieurs milliards d'euros en phase de construction et produit près d'un million d'euros par jour de production électrique en phase d'exploitation).

Au niveau mondial, plusieurs écosystèmes d'affaires rivaux se partagent le marché nucléaire mondial : l'écosystème français (avec AREVA, EDF, CEA), l'écosystème russe (avec ROSATOM) et les écosystèmes américano-japonais (avec TOSHIBA-WESTINGHOUSE et HITACHI-GE).

Dans cette rivalité mondiale, chacun de ces écosystèmes d'affaires utilise la diplomatie stratégique pour défendre ses intérêts et gagner des parts de marché.

Le cas du nucléaire mondial nous paraît un exemple pertinent pour étudier le rôle de la diplomatie stratégique dans une logique d'écosystème d'affaires :

Comment chaque entité appartenant à un écosystème d'affaire utilise la diplomatie stratégique pour accroître son influence au sein de cet écosystème et capter le maximum de valeur ?

De quelle manière un écosystème d'affaire peut déployer une diplomatie stratégique d'ensemble de manière efficace ?

La structuration de cet article est la suivante :

- une première partie sur les cadres théoriques de la diplomatie stratégique et des écosystèmes d'affaires et sur la diplomatie stratégique dans un écosystème
- une deuxième partie sur l'étude du cas du marché nucléaire mondial

1. Cadre théorique

1.2. Diplomatie stratégique et lobbying

La diplomatie stratégique peut être définie comme la capacité politique ou relationnelle qu'une entité (entreprise, organisation, groupe d'entreprises) utilise pour mobiliser ses réseaux internes et externes dans le but de développer et sauvegarder ses actifs stratégiques.

A travers la diplomatie stratégique, une entité va tenter d'influer sur son environnement et de « manager » ses différentes parties prenantes dont FREEMAN[1] a donné la définition suivante en 1983 : « *les parties prenantes sont des acteurs – groupes ou individus – qui ont un intérêt quelconque dans l'entreprise et qui peuvent, à ce titre, affecter de manière positive ou négative la réalisation de la mission de celle-ci* ».

La notion de parties prenantes permet de comprendre que l'entreprise doit prendre en compte de nombreux enjeux stratégiques et en particulier des enjeux non économiques. En 1995, SACHS et BOHI[2] ont proposé un modèle d'analyse concurrentielle, étendu à l'ensemble des parties prenantes de la firme. Chaque partie prenante de l'entreprise peut apparaître pour l'entreprise comme une source potentielle d'opportunités, de menaces ou d'incertitudes. Par exemple, les associations de consommateurs peuvent constituer une menace en s'opposant à un des produits de l'entreprise. Inversement, le législateur peut favoriser une entreprise en imposant par la loi un standard qui soit en correspondance avec ce que cette entreprise peut produire alors que ses concurrents n'en sont pas capables.

Une entreprise évolue ainsi dans un environnement économique qui inclue des parties prenantes dans le domaine économique ou financier (concurrents, fournisseurs, banquiers, actionnaires…) et des parties prenantes non économiques (institutions publiques, groupes de pressions, médias, opinion publique…).

Dès lors, pour défendre ses intérêts, une entreprise ne peut se contenter de développer uniquement une « stratégie marché » en se focalisant seulement sur ses clients et fournisseurs.

[1] Freeman, Reed, (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review

[2] Sachs, S., Bahi, D., (1995), How The Society Influences The Firm's Competituve Advantage and The Scope of Managerial Discretion, 1995 *Proceedings*, International Association for Business and Society

Pour tenir compte de l'ensemble de ses parties prenantes, il est nécessaire qu'elle développe également une « stratégie hors marché ».

En 1995, BARON[3] définit l'existence d'un « non market environment » incluant les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec les intérêts privées. Les stratégies hors marché comprennent les stratégies RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et les stratégies politiques (dont le lobbying).

En 1993, MAHON[4] va donner une définition plus extensive de la stratégie politique de l'entreprise qui ne concerne pas seulement les activités développées vis-à-vis des pouvoirs publics. Il considère que cette stratégie politique porte sur « l'ensemble des activités qui permettent d'acquérir, de développer et d'utiliser le pouvoir pour obtenir un avantage dans une situation de conflit »

En 2000, ATTARCA[5] va proposer un modèle conceptuel du lobbying. Il reprend la distinction de BARON sur les stratégies marchés (qu'il dénomme champ technico-économique) et les stratégies non marchés (qu'il dénomme champ socio-politique). Il donne ensuite une définition large du lobbying qu'il considère comme une mise en relation avec trois types de parties prenantes :

- Les entreprises dans l'arène stratégique : concurrents, entreprises appartenant à la même filière économique, voire d'autres entreprises dans des secteurs d'activités connexes
- Les acteurs socio-politique (organisations professionnelles, syndicats de salariés, médias, groupes d'intérêts civils, opinion publique)
- Les acteurs pouvoirs publics (états, gouvernements, fonctionnaires, élus…)

Il définit ensuite le lobbying comme la mise en œuvre de relations d'influence, d'agence et de concurrence :

- Les relations de concurrence se comprennent au sens économique du terme. Elles peuvent être directes ou indirectes, s'appuyer ou non sur des relations de type client-fournisseur, ou reposer sur des alliances stratégiques.

[3] Baron D.P. (1995), Business and its Environment, Prentice Hall, Upper Saddle River

[4] Mahon J.F (1993), « Shapping Issues / Manufacturing Agents" in : Mitnick B.M., "Corporate Political Agency, Sage Publications

[5] Attarça M. (2000), Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, IX conférence internationale de management stratégique AIMS 2000

- Les relations d'influence qui traduisent la volonté de l'entité de modifier les perceptions, les attitudes ou les décisions des parties prenantes
- Les relations d'agence qui désignent traditionnellement une relation de délégation entre un mandant ou principal et un mandataire ou agent. Le principal délègue à l'agent la réalisation d'une tâche. Réciproquement, l'agent représente le principal dans la réalisation de la tâche.

Dans la suite de cet article, nous montrerons que cette approche conceptuelle est pertinente pour étudier la manière dont la diplomatie stratégique et lobbying se développent au sein d'un écosystème d'affaires.

1.2. Les écosystèmes d'affaires

L'américain James MOORE[6] a été le premier à parler d'écosystème d'affaires dans un article de 1993 et dans un ouvrage paru en 1996[7] . Dans cet ouvrage, il décrit un écosystème d'affaires comme étant une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus, les organismes du monde des affaires : *« Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. A travers le temps, ils vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps, mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels ».*

Dans ce modèle, l'entreprise va développer des relations :

- Verticales : fournisseur / client
- Horizontales : relations entre des entreprises produisant le même type de bien

[6] Moore, J.F (1993) Predators and prey : a new ecology of competition, Harvard Business Review, May-June 1993, 75–86.

- Transversales : relations qui vont lier des entreprises qui ne sont ni sur le même secteur d'activité, ni dans la même filière de production. Parce qu'un intérêt est commun, différentes entreprises vont se trouver en association.
- "Diffuses" telles que la culture ou l'identité : il va s'agir de l'ensemble des relations tacites permettant de partager une croyance commune sur ce qui doit être fait au sein d'un groupe

Ce nouveau cadre conceptuel s'appuie sur l'analogie biologique. On retrouve notamment ceci dans le concept de coévolution. Le concept d'écosystème proposé par MOORE implique que l'on ne peut comprendre le phénomène d'évolution d'une entreprise sans intégrer les évolutions des autres entreprises de son environnement

En 2000, Olivier TORRES-BLAY[8] considère qu'un écosystème d'affaires est « *une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurées en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* »

Dans cette définition, l'auteur substitue le mot « coalition » à la notion de communauté proposée par MOORE. Le mot coalition met davantage en exergue l'hyper-connectivité des intervenants au sein d'un écosystème d'affaires et insiste davantage sur le caractère partenarial qui domine les relations.

En 2004, LANSITI et LEVIEN[9] , dans leur ouvrage « The Keystone advantage », ne proposent pas de définition nouvelle de l'écosystème d'affaire mais développent l'analogie avec la biologie, en mettant plusieurs caractéristiques communes entre l'écosystème biologique et l'écosystème d'affaires :

• Dans les deux contextes, de nombreux participants sont interconnectés et interdépendants. Ils partagent leur efficacité et leur survie

• Les membres de l'écosystème, quel que soit leur pouvoir, ne peuvent échapper aux impacts qui pourraient accompagner les relations implacables les liant avec les autres membres

• A l'intérieur de chaque écosystème existent des participants-clés ou « Keystones » qui parviennent à maintenir la bonne performance de l'écosystème tout entier.

---

[7] Moore, J.F (1996) The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, Harper Business, 297

[8] Torrès-Blay O (2000), Économie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Économie, Economica, 282

[9] Lansiti et Lievens (2004), The Keystone Advantage, Harvard Business School Press

En 2004, PELTONIEMI et VUORI[10] définissent l'écosystème d'affaires comme « *une structure dynamique qui consiste en une population d'organisations interconnectées, lesquelles sont soit de petites entreprises, de grandes compagnies, des universités, des centres de recherche, des organisations publiques ou encore d'autres parties qui influencent le système* ».

1.3. La diplomatie stratégique et le lobbying dans une perspective éco systémique

1.3.1. La dynamique intra-écosystème

Toute entité faisant partie d'un écosystème d'affaires aura pour objectif d'accroître son influence au sein de cet écosystème et de capter le maximum de valeur. Les auteurs PELLEGRIN-BOUCHER et GUEGUEN[11] décrivent la manière dont les stratégies de coopétition dominent au sein des écosystèmes d'affaires. Le cadre conceptuel du lobbying que nous avons évoqué précédemment permet de bien décrire les efforts nécessaires pour s'imposer au sein d'un écosystème d'affaires.

Dans leur article, PELLEGRIN-BOUCHER et GUEGUEN montre ainsi comme SAP a su s'imposer comme leader de son écosystème d'affaire.
La diplomatie stratégique du leader de l'écosystème (ou des leaders car ce rôle peut être assumé à plusieurs) consistera donc à fédérer l'écosystème, à le rendre cohérent, et à utiliser au mieux les spécificités de chacune de ses composantes pour défendre l'intérêt général de l'écosystème. Ceci suppose une diplomatie d'influence pour imposer son leadership.
De nombreux écosystèmes d'affaires reposent sur un standard technologique reconnu par tous les acteurs de l'écosystème : les écosystèmes APPLE, GOOGLE, SAP constituent des exemples représentatifs. Imposer un standard nécessite de grandes capacités pour influencer l'ensemble des parties prenantes.

[10] Peltoniemi M, Vuori E (2004) - "Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments" - Proceedings of eBusiness Research Forum, Tampere, 2004

[11] PELLEGRIN-BOUCHER, GUEGUEN (2005), Stratégies de coopétition au sein d'un écosystème d'affaires, une illustration à travers le cas de SAP, Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 1, mars 2005, p. 109 – 130

Ainsi, SAP a réussi à construire autour de lui un écosystème d'affaires grâce à sa capacité à faire de son logiciel un standard. Ceci a supposé un intense travail de lobbying auprès des utilisateurs, des organisations professionnelles (telles que les cabinets d'audit et experts comptables) et même des pouvoirs publics (pour intégrer les évolutions règlementaires dans des domaines tels que le paramétrage du logiciel de paye par exemple).

Il a su développer des relations d'agence avec les éditeurs de bases de données, les éditeurs de logiciels et les constructeurs. SAP ne maîtrisant pas à lui seul toute la complexité d'un logiciel de gestion devant s'adapter aux spécificités de nombreux pays. Ces relations d'agence ont permis de déléguer des briques technologiques pour prendre en compte cette complexité.

Enfin, il a su jouer habilement des relations de concurrence, dans une logique de coopétition, en réalisant des alliances, qui pouvaient être perçues au départ comme contre nature, avec des concurrents comme IBM ou des SSII éditrices de logiciels.

De la même manière, toute entreprise qui fait partie d'un écosystème d'affaires va également utiliser des relations d'influence, de compétition et d'agence pour y trouver la meilleure place possible. Les relations d'influence peuvent concerner les efforts que déploiera cette entreprise pour se rapprocher du leader de l'écosystème et le convaincre de lui déléguer une part plus importante de la valeur ajoutée globale produite par l'écosystème.

Dans le cadre de relations d'agence, cette entreprise pourra se coordonner avec d'autres pour accroître sa place au sein de l'écosystème : collaboration au sein d'une organisation professionnelle pour échanger des informations, planification commune d'actions de R&D…

Enfin, la maitrise du jeu complexe de coopétition existant au sein d'un écosystème d'affaires exige des compétences particulières de tous les acteurs. Une PME innovante pourra ainsi maîtriser une brique technologique essentielle en s'imposant sur un marché de niche au sein d'un grand écosystème d'affaire.

1.3.2. La concurrence entre écosystèmes d'affaires rivaux

Un marché mondial est souvent divisé en plusieurs écosystèmes d'affaires rivaux qui vont s'opposer les uns aux autres. Il est donc nécessaire que chaque écosystème d'affaires puisse déployer une diplomatie stratégique et un lobbying d'ensemble grâce à une bonne coordination des différentes entités qui le composent.

L'enjeu de chaque écosystème d'affaires sera de faire prévaloir au niveau mondial sa vision du marché, son standard technologique, sa représentation du futur… Ceci va nécessiter une approche coordonnée des différents membres de l'écosystème d'affaires pour imposer cette vision d'ensemble face aux autres écosystèmes rivaux.

Le modèle conceptuel du lobbying proposé par ATTARCA s'applique également à cette lutte de chaque écosystème pour s'imposer sur le marché mondial face à ces rivaux.

Les relations d'influence sont nécessaires, par exemple pour imposer le standard technologique de l'écosystème sur le marché mondial. Dans le cas de l'industrie pharmaceutique, de nombreux écosystèmes d'affaires coexistent. Pour imposer un nouveau médicament, un intense travail d'influence est nécessaire auprès des autorités sanitaires des différents pays, des associations de consommateurs, des représentants des médecins…

Au sein de l'écosystème d'affaires, les relations d'agence se traduisent par des chaînes de valeur complexes qui permettent à l'écosystème de s'adapter à un environnement souvent complexe. Nous pouvons prendre par exemple l'écosystème d'affaires qui s'est constitué autour d'AIRBUS : plusieurs pays européens et de très nombreuses entreprises (grands groupes, établissements de taille intermédiaire, PME innovantes…) se partagent les différents composants et briques technologiques des A380, A350 et autres produits phares d'AIRBUS. Ceci permet à AIRBUS de disposer des nombreuses innovations de cet écosystème et d'accéder au meilleur état de l'art et des connaissances.

Enfin les relations de concurrence sont essentielles. Pour remporter un appel d'offres international, il est de plus en plus nécessaire que l'ensemble des parties prenantes d'un écosystème d'affaires se coordonnent. Nous insisterons particulièrement sur ce point dans le domaine nucléaire en montrant que pour remporter un appel d'offres international, il est nécessaire que le fabriquant de réacteur, l'électricien, l'état, l'autorité de sûreté… synchronisent leurs actions.

2. L'évolution du marché nucléaire mondial

Dans cette partie, nous présenterons l'évolution du marché nucléaire mondial depuis la fin de la seconde guerre mondiale et nous montrerons qu'il est désormais structuré en plusieurs écosystèmes d'affaires rivaux.

Nous évoquerons également les avantages concurrentiels qui sont nécessaires pour s'imposer sur ce marché.

Enfin, nous présenterons l'écosystème d'affaires français du nucléaire.

2.1. Un marché mondial entre politique, diplomatie et commerce

Après la fin de la seconde guerre mondiale, les Etats-Unis et l'Union Soviétique s'étaient engagés dans une course à la bombe. Le président EISENHOWER proposa que soit constitué un office international de l'énergie atomique, placé sous l'égide des nations unies et que les puissances productrices d'uranium et de substances fissiles pour les besoins militaires transfèrent des quantités croissantes de ces matériaux en les prélevant sur leurs stocks. Ces matériaux seraient confiés à l'office international de l'énergie atomique dont la tâche serait d'assurer pour ces substances des utilisations conformes à l'intérêt général :

De 1955 à 1958, deux tentatives de collaboration multilatérales ont vu le jour dans le domaine nucléaire : l'Euratom entre les six pays de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, et l'Agence européenne de l'énergie nucléaire, entre les dix-sept membres de l'Organisation Européenne de coopération économique.

EURATOM avait pour but de mettre en commun le potentiel scientifique et industriel des six pays concernés pour un rapide développement de l'industrie nucléaire de l'Europe de l'ouest.

Les débuts d'EURATOM furent pour le moins chaotiques, chaque pays conservant de puissants réflexes nationaux.

Le traité sur la non-prolifération des armes nucléaires (TNP) est un traité international conclu en 1968 et signé par un grand nombre de pays. Son principe de base est de dissocier les Etats dotés de l'arme nucléaire et ayant fait exploser un engin nucléaire avant le 1er janvier 1967 (EDAN) et les autres Etats, non dotés de l'arme nucléaire (ENDAN).

A ce jour, trois pays ont fait le choix de développer un programme nucléaire sans signer le TNP : Israël, Inde et Pakistan. La Corée du Nord s'est retirée du TNP en 2003. Plusieurs pays tentent ou ont tenté de développer des programmes clandestins (Iran, Irak, Lybie). Plusieurs pays ont fait le choix de volontairement stopper leur programme militaire et d'adhérer au TNP : Afrique du Sud, Argentine, Biélorussie, Russie, Brésil, Kazakhstan, Suède, Ukraine.
La position de chaque pays vis-à-vis du TNP est en tout cas un critère essentiel qui conditionne toute politique de partenariat qu'il est possible ou non d'entretenir avec ce pays.

Tout ceci montre à quel point l'imbrication entre politique et économique est importante dans le nucléaire, d'où un rôle très particulier assigné à la diplomatie stratégique.

2.2. Aujourd'hui : un marché mondial structuré en plusieurs écosystèmes rivaux

En mai 2011, le cabinet PWC a réalisé une étude[12] sur le marché mondial de la construction/maintenance de réacteurs nucléaire et du cycle du combustible associé. Ce marché représente un chiffre d'affaire annuel de l'ordre de 40 milliards d'€ (ce montant n'intègre pas le chiffre d'affaires de l'électricité nucléaire produite par les électriciens tels qu'EDF).

Le marché mondial est structuré en plusieurs écosystèmes rivaux.

• Un leader mondial français : AREVA
Ceci permet au groupe AREVA de proposer des offres intégrées à ses clients : construction d'un réacteur + livraison du combustible + traitement recyclage du combustible usé dans l'usine AREVA de la HAGUE.
AREVA détient environ 25 % du marché mondial.

• Un challenger Russe : ROSATOM
Depuis l'accident nucléaire de Tchernobyl en 1986, le nucléaire Russe est décrédibilisé dans l'opinion publique occidentale. Ceci ne doit pas faire oublier la longue expérience de la

[12] Cabinet PWC (2011), Rapport sur le poids socio-économique de l'électronucléaire en France

Russie dans le domaine nucléaire ni les ambitions de la Russie dans le marché nucléaire international. L'industrie nucléaire en Russie est l'héritière du programme nucléaire de l'URSS. En mai 2011, la Russie possède 32 réacteurs de production. Onze autres réacteurs sont en cours de construction. Par ailleurs elle possède un nombre très important de sites avec des réacteurs de recherche civils ou militaires, dont environ 109 réacteurs de recherche ou à vocation militaire à l'origine. Sous la dénomination ROSATOM, la Russie se positionne à l'export sur l'ensemble des activités du marché nucléaire mondial et constitue un challenger puissant pour le groupe AREVA.

• Les écosystèmes TOSHIBA-WESTINGHOUSE et HITACHI-GE

Ces deux écosystèmes ne couvrent pas l'ensemble de la construction des réacteurs et du cycle du combustible associé comme AREVA et ROSATOM.

Ainsi l'alliance TOSHIBA WESTINGHOUSE se concentre sur l'activité combustible et sur l'activité de construction de réacteurs et représente environ 8 % du marché mondial. Le réacteur AP1000 de WESTINGHOUSE est ainsi un concurrent important pour l'EPR.

De même l'alliance entre le japonais HITACHI et l'américain GENERAL ELECTRIC (la joint-venture Hitachi-GE Nuclear Energy Ltd a été créée en 2007) se concentre sur la construction des réacteurs et le combustible. Elle représente environ 10 % du marché mondial

• Les autres constructeurs

En dehors de ces quatre écosystèmes d'affaires, différents constructeurs nationaux représentent environ 20 % du marché mondial. La Chine, l'Inde et le Brésil construisent ainsi des réacteurs pour leurs besoins propres.

La Chine veut bâtir 200 GW de nucléaire d'ici 2030 et 500 GW d'ici 2050. Son objectif est de construire ses propres acteurs intégrés qui risquent de devenir redoutables sur le marché mondial.

2.3. Les avantages concurrentiels sur le marché nucléaire mondial

Sur le marché nucléaire mondial, un certain nombre de facteurs sont déterminants pour accroître sa part de marché. Dans son article sur « la nouvelle concurrence sur le marché

mondial des réacteurs nucléaires » paru en 2005, D.FINON[13] dresse une liste des principaux facteurs concurrentiels :

- La référence industrielle : pour acquérir un réacteur nucléaire, les acheteurs se basent sur la crédibilité des compétences technologiques du constructeur. Ceci avantage des constructeurs tels qu'AREVA (12 pays exploitent des centrales de technologies françaises et AREVA détient 26 % du parc mondial des chaudières nucléaires).
- L'adaptabilité du modèle aux exigences locales de sûreté : Ceci a par exemple été déterminant dans la vente de l'EPR d'AREVA aux Finlandais.
- La possibilité d'obtenir des transferts de technologie progressifs : ce point favorise les constructeurs américains qui ont une longue pratique des ventes de licences et de relations de partenariat.
- Le prix de vente : Ce point avantage soit des réacteurs bénéficiant d'effets de série (cas du REP 900 de FRAMATOME proposé à l'export jusqu'en 2000), soit l'industrie russe qui propose des modèles technologiquement moins avancés mais à des coûts plus bas
- L'offre « clé en main » : L'objectif est de reporter tout le risque sur le constructeur en cas de dérapage des coûts de construction. Ce fut le cas pour l'EPR Finlandais d'AREVA. Le dérapage des coûts de construction, prévisible pour une tête de série, a été à la charge d'AREVA et à lourdement pesé dans les comptes de l'industriel Français
- L'appui sur un crédit export par une banque gouvernementale et sur le système d'assurance à l'export (COFACE pour la France).
- L'offre des services du cycle du combustible tels que la fourniture d'Uranium naturel, l'enrichissement, le retraitement : Ceci favorise les groupes intégrés tel qu'AREVA ou ROSATOM.
- L'appui politique. Ce point est souvent déterminant. Les contrats nucléaires internationaux représentent souvent des marchés de plusieurs milliards d'euros. Ces contrats sont souvent signés lors des visites des présidents Américains, Russes ou Français. Les gouvernements soutiennent leurs champions nationaux et le marché nucléaire est très interfacé avec la géopolitique mondiale et le lobbying politique international.

Il est à noter que les contraintes de politique étrangère peuvent jouer en sens inverse : de 1991 à 2003, les constructeurs américains n'ont pu vendre aucun réacteur à la Chine du fait de

[13] Finon.D (2005), La nouvelle concurrence sur le marché des réacteurs nucléaires, Revue de l'Energie

l'embargo qui existait sur ces équipements, susceptibles de transfert de savoir-faire à des finalités militaires

- Les contraintes de non-prolifération : Les règles de non-prolifération sont dictées par le Traité de non-prolifération (TNP). Suivant le respect plus ou moins strict de ce traité par les pays exportateurs, des avantages concurrentiels ont pu apparaître, certains pays exportateurs s'interdisant de vendre à d'autres par un stricte respect du traité tandis que d'autres n'hésitaient pas à passer outre le respect du traité.

Enfin, depuis la catastrophe nucléaire de Fukushima, l'impératif de sûreté nucléaire est en train de devenir un élément incontournable et déterminant. La tendance lourde est de déterminer un standard minimal de sûreté nucléaire en deçà duquel aucun pays ne pourrait aller.

De très nombreux paramètres entrent donc en jeu dans les contrats à l'exportation relatifs au nucléaire et les enjeux se chiffrent en milliards d'euros. Ceci explique que ces négociations s'étalent sur plusieurs années et mobilisent de très nombreux acteurs.

2.4. L'écosystème d'affaire français du nucléaire

La filière nucléaire française génère 220 000 emplois, soit 6,6 % de l'emploi industriel français. Elle se structure de la manière suivante :

- EDF est le premier exploitant nucléaire mondial avec près de 72 Gwe (soit trois plus que le second opérateur mondial). L'électricien français exploite les 58 réacteurs en service en France. Sa division nucléaire emploie près de 30000 personnes.
- AREVA maîtrise toute la gamme des produits du marché nucléaire, de la construction de réacteurs à l'amont et l'aval du cycle du combustible. Il dispose d'un réseau commercial dans 100 pays et d'une présence industrielle dans 43 pays. Le groupe emploie près de 50 000 salariés et réalise un chiffre d'affaire annuel de près de 10 milliards d'€, soit un quart du marché nucléaire mondial de la construction/maintenance des réacteurs et du cycle associé.
- Le Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives (CEA), en charge de la R&D nucléaire, est mondialement reconnu pour ses compétences. Pour mener à bien ses missions, il dispose de 11 réacteurs de recherche opérationnels (totalisant 460 années réacteurs d'expérience opérationnelle) et de 37 Installations Nucléaires de Base. Le CEA

emploie 16000 personnes et son budget annuel est de l'ordre de 4 milliards d'€. Le CEA est un des plus gros déposant de brevets en France (585 dépôts de brevets prioritaires en 2009).

- ALSTSOM est aujourd'hui un des leaders mondiaux pour les ilots conventionnels des centrales nucléaires. 30 % du parc mondial en exploitation utile des ensembles turbine-alternateur développés par ce groupe.
- BOUYGUES et VINCI, spécialistes en génie civil et ouvrages d'art regroupent les partenaires historiques qui ont construit le parc français
- Enfin, le tissu industriel français travaillant dans le nucléaire représente plusieurs milliers d'entreprises, dont 454 entreprises disposant d'une spécialisation nucléaire en France (146 grands groupes, 102 PME spécialisées et 206 PME filiales de grands groupes)

Pour compléter cet écosystème d'affaires, il convient d'y rajouter l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN) française et son appui technique, l'IRSN (Institut National de Radioprotection et Sûreté Nucléaire).

Une fois décrit, comment dénommer cet écosystème ? Doit-on parler d'écosystème AREVA ou d'écosystème EDF ? En effet, la polémique entre Anne LAUVERGEON, présidente d'AREVA, et Henri PROGLIO, président d'EDF pour savoir laquelle des deux entreprises devait être le chef de file de la filière nucléaire française, est encore présente à tous les esprits.

Notre vision est qu'il serait réducteur de considérer qu'une seule entreprise est au cœur de cet écosystème. La force du nucléaire français est de cumuler trois places de numéro un mondial : le premier électricien nucléaire avec EDF, le premier constructeur de réacteurs avec AREVA, le premier organisme de R&D nucléaire avec le CEA.

Pour souligner complètement cette intégration, le terme d' « écosystème AREVA-EDF-CEA » semble le plus approprié tant il est vrai que ces trois entités entretiennent des liens historiques qui sont structurants pour l'ensemble de la filière nucléaire française. Mais ce terme serait encore limitatif car il ferait l'impasse sur l'Autorité de Sûreté Nucléaire dont le rôle est essentiel ou de firmes pivots comme ALSTOM qui maîtrise des briques technologiques essentielles du nucléaire français. En définitive, afin d'être à la fois le plus complet et le plus neutre possible, le terme d' « écosystème français du nucléaire » nous paraît le plus approprié.

3. Abou Dhabi ou l'échec d'une diplomatie stratégique dispersée…

A travers l'exemple des appels d'offres d'Abou Dhabi, notre objectif est de montrer dans cette partie les conséquences d'une diplomatie stratégie dispersée dans un écosystème d'affaires.

3.1. Tout pour réussir…

Comme le soulignait L.DUPIN[14] dans un récent article « *La filière nucléaire française est la seule au monde à aller de la mine au déchet. L'industrie nucléaire américaine a perdu de sa cohérence sur l'ensemble de la chaine après l'accident de Three Mile Island en 1979. Quant à l'industrie japonaise, elle n'atteint pas le niveau d'intégration de la France* ».
Malgré ces atouts considérables, les entreprises françaises du nucléaire allait manquer « le contrat du siècle » en décembre 2009.

3.2. Et pourtant l'échec d'ABOU DHABI…

En décembre 2009, la France manque « le contrat du siècle » : le consortium français composé d'AREVA, EDF, TOTAL, VINCI et ALSTOM perd à Abou Dhabi un appel d'offres géant portant sur la construction de 4 centrales nucléaires, pour un montant de 20 milliards de dollars. Au départ, AREVA est convaincu d'emporter le marché du fait de la suprématie technologique de l'EPR, considéré comme le réacteur le plus sur des réacteurs actuellement sur le marché. L'EPR français, qui répond aux exigences de l'ASN Française, est présenté par AREVA mais aussi par bon nombre d'experts internationaux comme le réacteur le plus sûr au monde car intégrant de nombreux éléments de sûreté :
- 4 systèmes redondants contrôlant la sûreté du système et du réacteur
- Double enceinte protectrice de béton de 2,6 mètres d'épaisseur
- Réacteur fixé sur une très épaisse plaque de béton qui évite en cas de fonte du cœur la fuite de matière nucléaire dans les sols et joue ainsi un rôle de protection contre les séismes.

[14] DUPIN.L (2013), Les 12 forces et faiblesses de la filière nucléaire française, article Le Figaro du 5 novembre 2013

- Par rapport au dernier modèle construit en France (palier N4), déjà considéré comme très sécurisé, AREVA indique que les probabilités d'accident grave ont ainsi été réduites d'un facteur dix.

Fin 2009 et début 2010, de très nombreux articles sont parus pour expliquer les causes de l'échec d'Abou Dhabi. Le prix a certainement joué un rôle. Le prix de l'offre coréenne étant de 30 % inférieure à celui de l'offre du consortium française. Certains négociateurs français ont considéré que les Coréens jouaient la carte du dumping. Il est à noter cependant que ce différentiel de prix s'explique par la différence technologique entre les deux produits : le très haut niveau de sûreté de l'EPR a un coût. Il convient ainsi de rappeler que l'échec d'Abou Dhabi est intervenu avant l'accident nucléaire de Fukushima qui a remis au premier plan l'impératif de sûreté et le coût associé.

Mais le prix n'est pas la seule cause de l'échec. Cet appel d'offre a été pour les Emirats Arabes Unis l'occasion de faire leur entrée dans le domaine nucléaire. Leur volonté n'était pas de simplement acquérir des réacteurs mais bien de trouver un partenaire global, capable de les accompagner dans la durée sur plusieurs dizaines d'années dans l'exploitation de ces réacteurs. Lorsqu'un pays choisit d'installer sur son sol des réacteurs nucléaires, il s'agit d'un choix structurant qui aura un impact majeur et dans la durée sur sa maîtrise énergétique et son économie. Une offre intégrée, associant la construction du réacteur et son exploitation/maintenance dans la durée permet également de traiter différemment les aspects prix (cela permet de ne pas se focaliser uniquement sur le prix de construction mais bien de mettre en avant le prix global du kWe dans la durée, intégrant l'amortissement de la construction et l'exploitation).

Elle permet également de sécuriser le client en cas de retard lié à la construction (le fournisseur d'une offre intégré se pénalise lui-même si la construction prend du retard). Ceci est un point très important car les retards sur la construction des EPR Finlandais et de Flamenville en France inquiètent les Emirats Arabes Unis.

Dès le début, l'offre coréenne a promis un chef de file unique, sorte d'EDF coréen, en charge d'assurer la construction des réacteurs et l'exploitation des centrales, dans le cadre d'une offre qui prémunissait les Emirats Arabes Unis en cas de retard du projet.

En face, les français sont arrivés en ordre dispersé. Au début de la négociation, EDF n'est pas présent dans le consortium. Ceci fragilise considérablement l'offre française. L'attente des

autorités des Emirats est en effet de disposer d'une offre unique incluant la construction des réacteurs et leur exploitation. Ceci ne permet de répondre à leur attente ni de les sécuriser en cas de retard de chantiers. Pour pallier à l'absence d'EDF, AREVA intégrera GDF /SUEZ dans le consortium. Ceci intervient dans un climat en France de dissension entre EDF et AREVA d'une part et entre GDF/SUEZ et EDF d'autre part.

Selon les déclarations d'Anne LAUVERGEON devant la commission des affaires économiques de l'assemblée nationale du 14 décembre 2010, les Emirats Arabes Unis vont alors indiquer très clairement que « sans EDF, il n'y aura pas d'accord ». Les Emirats Arabes Unis considèrent que l'expérience d'EDF, premier électricien mondial, est indispensable.

EDF rejoindra finalement le consortium sur ordre du pouvoir politique mais son arrivée sera trop tardive.

4. L'équipe de France du nucléaire

« L'échec d'Abou Dhabi » a eu un retentissement considérable au sein de l'écosystème français du nucléaire et il a conduit à une remise à plat de la stratégie nucléaire française à l'export. Au cœur de cette remise à plat se trouve la mise en œuvre d'une diplomatie stratégique concertée et structurée au niveau de l'écosystème française du nucléaire tout entier. C'est ce que nous allons décrire dans cette dernière partie.

4.1. La mise en œuvre d'une diplomatie stratégique concertée

Suite à l'échec d'Abou Dhabi, le gouvernement français a chargé François ROUSSELY, ancien dirigeant d'EDF, de rédiger un rapport sur « l'avenir de la filière française du nucléaire civil »[15]. Ce rapport, émis en juin 2010, préconisa de confier à EDF le rôle d'architecte ensemblier de la filière tout en restant pragmatique en fonction des demandes clients.

Quelques mois plus tard, en mars 2011, le tragique accident nucléaire de Fukushima allait avoir un impact considérable sur l'opinion publique et jeter un sérieux doute sur les perspectives de l'industrie nucléaire civile au niveau mondial. Mais paradoxalement, cet

[15] Roussely F (2010), L'avenir de la filière française du nucléaire civil, Rapport

accident et ces difficultés ont très certainement favorisé les rapprochements entre les différents acteurs d'une filière se sentant désormais attaquée de toute part.

En juillet 2011, un Comité stratégique de la filière nucléaire a été créé sous la présidence du ministre chargé de l'Energie et la vice-présidence du PDG d'EDF. Les missions de ce comité se structurent autour de quatre axes : Emploi et Activité, Structuration de la Filière, Innovation et Développement de la Filière. En novembre 2013, l'Association des Industriels Français Exportateurs du Nucléaire (AIEFEN) a été lancée en présence des ministres du Commerce extérieur et du Redressement Productif. Ainsi, Abou Dhabi a permis une prise de conscience des différents acteurs de la filière sur le fait que pour s'imposer à l'export, il était nécessaire de se coordonner et de mettre en œuvre une diplomatie stratégique d'ensemble.

4.2. La contribution de chaque acteur à la diplomatie stratégique d'ensemble de l'écosystème français

4.2.1. Le rôle de l'état : définir le cadre politique

L'Etat, principal actionnaire d'EDF et d'AREVA (via le CEA) doit naturellement jouer tout son rôle pour coordonner les principaux acteurs de l'écosystème.

Mais son rôle est également essentiel dans une industrie où les contraintes politiques, telle que la non-prolifération, prédominent et où les accords commerciaux sont souvent conclus lors des visites officielles des chefs d'états. Ainsi, un des rôles clés de l'état est de conclure des partenariats entre pays afin de définir le contenu de la coopération nucléaire envisagée entre les deux pays signataires. Ces partenariats, signés au niveau de l'Etat, permettent de sécuriser les entreprises françaises sur les technologies exportables ou non.

Ces dernières années, de nombreux partenariats furent paraphés et/ou signés avec l'Algérie, l'Egypte, les Emirats Arabes Unis, la Jordanie, le Koweit, la Malaisie, le Maroc, la Pologne, la Tunisie, le Vietnam, la Chine et l'Inde. L'exemple du partenariat nucléaire France Chine montre l'enjeu stratégique de tels partenariats : la Chine dispose actuellement de 19 réacteurs en fonctionnement et en construit 29. La puissance de son parc s'approchera de celui de la France à l'horizon 2020 et la Chine pourrait être au premier rang mondial, devant les USA, en 2030. Depuis trente ans, la France a eu un rôle important dans la réalisation d'un parc de

centrales chinoises : centrales de Daya Bay, Ling Ao, EPR à TAISHAN. En 2010, un partenariat global a été mis en place pour couvrir l'ensemble des étapes du cycle du combustible nucléaire. Comme l'indique Remy AUTEBERT[16], Directeur régional AREVA pour l'Asie et le Pacifique, « *la signature en avril dernier de la lettre d'intention sur le recyclage est une décision politique confirmant le choix du cycle fermé et la technologie française pour la construction des usines de recyclage. C'est un sujet majeur pour l'avenir d'AREVA en Chine.* ». Cet accord se traduit donc par un renforcement de la coopération Franco-Chinoise.

4.2.2. Le rôle des industriels (EDF, AREVA, ALSTOM, VINCI…) : se coordonner pour proposer à chaque fois la meilleure combinaison de l'offre

Afin d'éviter l'ordre dispersé d'Abou Dhabi, un partenariat stratégique a été conclu entre EDF et AREVA pour qu'il se coordonne à l'export. L'objectif était notamment de mettre en œuvre cette recommandation du rapport ROUSSELY : « *Ainsi, EDF est-il à ce jour, le seul groupe à disposer de l'expérience longue et reconnue lui permettant d'exercer la responsabilité d'architecte-ensemblier. Néanmoins, si à l'international le client ne souhaite pas la présence d'EDF ou EDF ne souhaite pas répondre à un appel d'offre, le consortium qui répondra à l'appel d'offre devra trouver un exploitant et une ingénierie sur lesquels s'appuyer pour disposer de compétences comparables à celles d'EDF* ».
Cette obligation de se coordonner pour EDF et AREVA le sera également pour l'ensemble des acteurs de la filière. En fonction des besoins clients, la constitution d'une offre intégrée le plus en amont possible sera désormais la règle. « Chasser en meute » devient le nouveau leitmotiv de la filière française à l'export.

4.2.3. Le rôle du CEA : promouvoir les choix français en matière d'innovation nucléaire

Depuis le déploiement du nucléaire civil après la seconde guerre mondiale, plusieurs générations de réacteurs nucléaires se sont succédées : chaque génération se caractérise par un niveau de maturité technologique et de sûreté. Ainsi, les réacteurs EDF actuellement en

[16] Saint Paul P. (2013), Paris mise sur l'ambition nucléaire de Pékin, article du Figaro du 7 décembre 2013

service sont des réacteurs de 2ème génération. L'EPR d'AREVA, en construction à Flamamville est un réacteur de 3ème génération. L'industrie nucléaire travaille également sur les réacteurs nucléaires du futur, dits de 4ème génération.

En 2001, le forum international « Génération IV » a été lancé[17]. Le but du forum est de promouvoir R & D internationale chargée de définir, développer et permettre le déploiement de systèmes nucléaires de 4ème génération à l'horizon 2030. Les grands pays nucléaires participent au Forum Génération IV : Etats-Unis, France, Canada, Royaume Uni, Union Européenne, Suisse, Japon, Corée du Sud, Russie, Afrique du Sud, Argentine, Brésil.

Le travail du forum « Génération IV » oriente considérablement la R & D et l'innovation nucléaire. La France, soutient très activement le concept du RNR sodium et projette de construire un prototype dans la première partie de la décennie 2020. Elle dispose en effet d'un atout certain dans ce domaine, forte de l'expérience acquise depuis des années dans les réacteurs à neutrons rapides avec caloporteur sodium. L'influence française au sein du forum Génération IV est donc essentielle en termes de diplomatie stratégique afin de pouvoir peser sur ce que seront les futurs standards internationaux des réacteurs du futur.

4.2.4. Le rôle de l'Autorité de Sûreté Nucléaire : promouvoir le plus haut niveau de sûreté nucléaire possible au niveau mondial

La sûreté nucléaire est incontournable dans l'industrie nucléaire internationale et ceci s'est naturellement encore renforcé depuis l'accident de Fukushima. Le rôle et la réputation des autorités de sûreté est donc essentiel. Dans ce domaine, la France dispose d'un avantage considérable. Son autorité de sûreté (ASN) est considérée comme une des plus compétentes au monde, sinon la plus compétente, et fait figure de référence dans l'écosystème nucléaire internationale.

Depuis la loi du 13 juin 2006 sur la « transparence et à la sécurité en matière nucléaire », l'ASN est devenu une autorité administrative indépendante du gouvernement, élément majeur de crédibilité. Le collège des cinq commissaires qui dirige l'ASN, dont son président, se positionne publiquement sur les sujets majeurs et prend les décisions les plus importantes. Ces cinq membres sont nommés par décret pour six ans et sont inamovibles. Ils ne reçoivent

[17] Direction de l'Energie Nucléaire du CEA (2006), Les systèmes nucléaires du futur, monographie

aucune instruction du Gouvernement ni d'aucune autre institution. Cette indépendance de l'ASN s'est manifestée à de nombreuses reprises. Par exemple, en mai 2008, suite à la détection de fissures durant les travaux de bétonnage de l'EPR de Flamanville, l'ASN a bloqué le chantier de construction de l'EPR durant un mois entier, le temps que des réponses satisfaisantes soient apportées. Dotée d'un budget de 76 millions d'euros en 2012 et d'un effectif de 472 agents, l'ASN Française dispose de moyens très significatifs. Elle peut également s'appuyer sur l'Institut de Radioprotection et Sûreté Nucléaire (IRSN) qui est en quelque sorte « le bras armé de l'ASN ». L'IRSN, établissement public, emploie 1750 salariés et est dotée d'un budget de 300 millions d'euros, dont 40 % consacré à la recherche.

A l'initiative du président de l'ASN de l'époque, André-Claude LACOSTE, l'association des autorités de sûreté nucléaire des pays d'Europe de l'Ouest (WENRA) a été créée le 4 février 1999. Depuis sa création, l'association WENRA a recommandé et obtenu la fermeture de 8 réacteurs chez les candidats à l'adhésion à l'Union Européenne. En 2007, l'Europe a créée l'ENSREG (Groupement européen des autorités de sûreté nucléaire) qui réunit dans le domaine du nucléaire les responsables d'autorités de sûreté de l'Union Européenne et la Commission européenne et se présente comme une autorité indépendante regroupant des experts. Au niveau international, l'ASN a contribué à créer en 2006 un programme multinational d'évaluation des conceptions appelée MDEP (Multinational Design Evaluation Program). Il constitue ainsi un vecteur d'harmonisation internationale des normes de sûreté. L'ASN Française est un membre très actif au sein du MDEP qui compte parmi ses membres tous les grands pays nucléaire (Afrique du Sud, Canada, Chine, Etats Unis, Finlande, Fédération de Russie, France, Inde, Japon, République de Corée et Royaume Uni). L'influence du MDEP sur la conception des nouveaux réacteurs ne cesse d'augmenter.

Pour accéder à un marché national, un réacteur nucléaire doit obtenir la certification de l'autorité de sûreté nationale. Naturellement, la certification des grands pays nucléaires est un « sésame » indispensable. L'EPR Français a déjà été certifié en Finlande, en France, en Chine et au Royaume-Uni. La certification sur le marché américain, délivrée par la NRC, est particulièrement importante. Fin 2013, une étape importante a été franchie par l'EPR puisque la résistance de l'EPR à la chute d'un avion gros porteur a été jugée conforme avec les exigences fédérales. La certification de la NRC ouvrirait les portes du marché américain à l'EPR.

4.2.5. Le rôle clé de la formation nucléaire

Parmi les leviers d'influence internationaux en matière de nucléaire, la formation joue également un rôle clé. Par exemple, si la France parvient à vendre des EPR en Chine, elle le doit également à la formation depuis 30 ans de 500 ingénieurs et chercheurs chinois dans les centres de recherche du Commissariat à l'Energie Atomique (CEA). Comme l'explique Remy AUTEBERT : « *Certains d'entre eux occupent aujourd'hui des postes hiérarchiques dans le nucléaire en Chine. Ils parlent français. Nous avons construit notre expérience ensemble et cela crée une sorte de symbiose, qui pousse les Chinois à se porter plus volontiers sur les solutions que nous proposons*. »

Pour fédérer et renforcer cette formation nucléaire française à l'international, le Président de la République a annoncé en mars 2010 la création d'un pôle d'excellence mondial sur le plateau de Saclay dont l'ambition serait de « *rassembler les meilleurs enseignants, les meilleurs chercheurs pour offrir une formation de très haute qualité, à Saclay, où nous allons faire le plus grand campus d'Europe* ». L'objectif était également d'ouvrir un grand nombre de bourses pour les étudiants étrangers dans le nucléaire. En juin 2011, l'Institut International de l'Energie Nucléaire (IE2N) a ainsi été inauguré à Saclay. Son objectif est d'être un point d'entrée à l'international pour l'offre de formation française pour l'énergie nucléaire. Il rassemble des centres de recherche, dont le CEA qui en est le mandataire, des académiques, des industriels et des ministères.

CONCLUSION

Au sein d'un écosystème d'affaires, la diplomatie stratégique doit s'envisager dans une double dynamique : chaque entité membre de l'écosystème doit déployer des efforts pour y trouver sa place dans le sens le plus favorable à ses intérêts mais l'écosystème tout entier doit également se coordonner vis-à-vis de son environnement extérieur.

L'écosystème nucléaire français s'est construit depuis plus de 50 ans et représente un remarquable exemple d'intégration avec trois numéros un mondial, l'électricien, le constructeur de réacteur et l'organisme de R&D. Derrière AREVA, EDF et le CEA, un tissu industriel riche et dense permet à la France de maîtriser l'ensemble des briques technologiques de la chaîne de valeur du nucléaire. Pour autant, il ne faut pas sous-estimer l'intensité des relations de coopétition qui existent au sein de cet écosystème. Chaque acteur de cet écosystème doit développer en permanence des relations d'influence, d'agence, et de concurrence pour assurer sa place au sein de cet écosystème. Depuis les polémiques entre EDF et AREVA pour savoir qui devait détenir le leadership du nucléaire français, ces trois dernières années ont permis d'avoir une réflexion d'ensemble sur la filière.

L'apaisement des tensions intra-écosystème est une nécessité car il clair qu'une bonne partie de l'avenir de la filière se joue à l'export. Le terme « équipe de France du nucléaire » ne doit pas être un élément de langage et de communication mais doit devenir une réalité concrète.

Après l'échec d'Abou Dahbi, deux exemples tendent à montrer que les enjeux d'une diplomatie stratégique et d'un lobbying concertés sont pris en compte par l'écosysystème et que ceci donne des résultats :

L'année 2013 a été marquée par des succès majeurs : la vente de deux EPR au Royaume Uni, l'achèvement de la construction d'un réacteur au Brésil et l'accord pour la construction de quatre réacteurs ATMEA en Turquie. Dans ces dossiers, l'équipe de France du Nucléaire a « chassé en meute ».

En octobre 2014, les acteurs de la filière nucléaire française se sont coordonnés pour organiser au Bourget la première édition du World Nuclear Exhibition qui sera un salon biennal pour promouvoir l'industrie nucléaire française à l'export.

REFERENCES

Attarça M. (2000), Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, IX conférence internationale de management stratégique AIMS 2000

Baron D.P. (1995), Business and its Environment, Prentice Hall, Upper Saddle River

Cabinet PWC (2011), Rapport sur le poids socio-économique de l'électronucléaire en France

Direction de l'Energie Nucléaire du CEA (2006), Les systèmes nucléaires du futur, monographie

Dupin.L (2013), Les 12 forces et faiblesses de la filière nucléaire française, article Le Figaro du 5 novembre 2013

Lansiti et Lievens (2004), The Keystone Advantage, Harvard Business School Press

Finon.D (2005), La nouvelle concurrence sur le marché des réacteurs nucléaires, Revue de l'Energie

Freeman, Reed, (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review

Mahon J.F (1993), « Shapping Issues / Manufacturing Agents" in : Mitnick B.M., "Corporate Political Agency, Sage Publications

Moore, J.F (1993) Predators and prey : a new ecology of competition, Harvard Business Review, May-June 1993, 75–86.

Moore, J.F (1996) The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, Harper Business, 297

PELLEGRIN-BOUCHER, GUEGUEN (2005), Stratégies de coopétition au sein d'un écosystème d'affaires, une illustration à travers le cas de SAP, Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 1, mars 2005, p. 109 – 130

Roussely F (2010), L'avenir de la filière française du nucléaire civil, Rapport

Saint Paul P. (2013), Paris mise sur l'ambition nucléaire de Pékin, article du Figaro du 7 décembre 2013

Sachs, S., Bahi, D., (1995), How The Society Influences The Firm's Competituve Advantage and The Scope of

Managerial Discretion, 1995 *Proceedings,* International Association for Business and Society

Torrès-Blay O (2000), Économie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Économie, Economica, 282