

enquête

Les énergies renouvelables, l'autre gouffre d'Areva

ÉNERGIE // En quasi-faillite, Areva vient de céder ses activités dans les éoliennes en mer après avoir abandonné le solaire et la biomasse. Sa diversification ratée dans les énergies vertes aura coûté 1,5 milliard d'euros. Et enterré l'ambition de créer une filière tricolore.

Anne Feitz
@afeitz
et Véronique Le Billon
@vlebillon

Areva, on ne le sait pas assez, devait être une « pirogue polynésienne » : une embarcation principale – le nucléaire – dotée d'un autre flotteur certes plus léger – les énergies renouvelables – mais capable de le stabiliser et d'assurer l'équilibre de l'ensemble. La vision est portée dès le milieu des années 2000 par Anne Lauvergeon : « Il faut cesser d'opposer le nucléaire et les renouvelables, qui sont complémentaires. Le grand enjeu collectif sera de produire de l'électricité avec beaucoup moins de CO₂, en utilisant donc toutes les ressources dont nous disposons. Le temps n'est plus à l'idéologie, mais au pragmatisme », répondait en 2006 l'ex-patronne d'Areva à l'écologiste Yves Cochet, dans une interview aux « Echos ». « Il y a vraiment eu la volonté de créer un deuxième pilier commercial, assure un bon connaisseur du groupe, si ça avait été du "greenwashing", on n'aurait pas fait les investissements qu'on a faits. » Parti de zéro, le groupe affiche des ambitions majuscules dans ce nouveau domaine : dépasser 1,25 milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel à l'horizon 2015.

Dix ans plus tard, la pirogue a pris l'eau. Au bord de la faillite, le groupe nucléaire français a placé son destin entre les mains de Bruxelles, qui doit se prononcer ces prochains mois sur son plan de sauvetage. Et il vient de tirer un trait définitif sur son autre balancier, en cédant son activité dans l'éolien en mer à son partenaire Gamesa dans leur coentreprise Adwen, qui va former un leader mondial avec l'allemand Siemens (« Les Echos » du 13 septembre).

Longtemps passé sous le radar en raison des pertes bien plus massives du nucléaire, le bilan d'Areva dans les énergies renouvelables est lui aussi très lourd. Au total, selon nos calculs, autour de 1,5 milliard d'euros ont été engloutis en dix ans dans les énergies vertes, entre acquisitions, investissements et dérapages des coûts. A rapporter à la dette totale d'Areva aujourd'hui : 7 milliards d'euros. Pour une activité qui n'a jamais dépassé 6 % du chiffre d'affaires global, c'est beaucoup. Le groupe a certes dégagé en 2008 une plus-value de 350 millions sur un aller-retour dans la société éolienne REpower, mais son accord avec Gamesa l'expose encore à une perte potentielle de près de 300 millions en cas de dérapage à venir des projets cédés.

Arrivée tardive sur le marché

Areva a mis quatre ans à constituer son offre verte. En 2007, il acquiert une petite entreprise allemande spécialisée dans l'éolien en mer, Multibruid. L'année suivante, il achète le brésilien Koblitz, un ensemblier qui monte des projets de centrale électrique fonctionnant avec de la biomasse – les résidus de canne à sucre. En 2010, il reprend aux États-Unis la start-up solaire Ausra, spécialisée dans le thermique à concentration – les rayons du soleil chauffent de l'eau et créent de la vapeur qui fait tourner des turbines produisant de l'électricité. « Areva a choisi

d'investir dans des marchés de niche et très technologiques, à la fois parce qu'il arrivait tard sur le marché et pour coller à l'image de positionnement haut de gamme », raconte un ancien dirigeant. De fait, quelques années plus tôt, Francis Mer puis Thierry Breton à Bercy avaient mis le holà aux surenchères sur des projets d'acquisition dans l'éolien terrestre (les allemands Bonus, tombé dans l'escarcelle de Siemens, puis REpower, devenu Senvion). De même, une tentative de rapprochement avec Siemens, en 2008, se heurtera à un « niet » de l'Etat. « Au final, le groupe a procédé à une collection d'acquisitions plus ou moins heureuses et choisies dans l'urgence. A l'exception de la biomasse en Allemagne, nous n'avons aucune compétence en interne. C'était une solution de riche », reconnaît un ancien d'Areva.

La plupart des choix effectués se révéleront malheureux. « Areva a sous-estimé le temps nécessaire pour maîtriser les technologies et trouver son "business model" », analyse un dirigeant du groupe. Il n'est certes pas le seul à avoir épongé de lourdes pertes dans ce secteur naissant. Le danois Vestas et l'allemand Siemens, parmi d'autres, ont aussi dû se restructurer ou déprécier des actifs. Mais le groupe nucléaire a accumulé les déconvenues. « Areva a mis tous ses œufs dans le mauvais panier », résume Dario Traum, analyste chez Bloomberg New Energy Finance (BNEF).

L'activité biomasse n'a jamais vraiment décollé, même si le groupe revendiquait en 2013 le leadership mondial avec 95 centrales et 2,5 gigawatts (GW) de capacités : la même année, il perdait en ce domaine 33 millions d'euros pour 69 millions de chiffre d'affaires. « Areva s'était notamment développé au Brésil, où la chute des subventions a arrêté net les projets dans le secteur », explique un ancien dirigeant.

Le solaire a lui aussi englouti des centaines de millions d'euros. Car la technologie du solaire à concentration a été complètement

Dans l'éolien, Areva a remporté de beaux contrats en mer du Nord, mais des difficultés d'installation ont généré de lourdes pertes.

Photo Areva Wind



Les points à retenir

- Biomasse, solaire, éolien... Parti de rien dans les énergies vertes, Areva affichait il y a dix ans d'importantes ambitions dans ce domaine.
- A l'origine, l'objectif était d'atteindre 1,25 milliard d'euros de chiffre d'affaires dans les renouvelables à l'horizon 2015.
- Mais tous les choix effectués se sont avérés malheureux. La vente, la semaine passée, de son activité dans les éoliennes en mer marque la fin de l'aventure.



dial de l'offshore », relève Dario Traum. Pour certains observateurs, Areva a aussi péché par amateurisme. « Comment peut-on prétendre contrôler une société rachetée sans avoir le minimum de compétence technologique ou industrielle dans son secteur ? Cela me laisse perplexe », commente Olivier Appert, ex-président de l'IFP EN. Recruté en 2009 sur le conseil de Serge Tchuruk pour diriger la division renouvelables, Anil Srivastava venait des télécoms (Alcatel-Lucent), sans aucune expérience dans les énergies vertes. « C'était un vendeur de rêves, très dynamique, mais il ne rentrait pas trop dans l'exécution des contrats », témoigne un ancien. Or Areva a du mal à conserver les compétences internes : selon une source industrielle, plusieurs dirigeants de Multibruid ont quitté la société peu après l'acquisition, faute de voir leur savoir-faire reconnu et valorisé. « La descente aux enfers des activités nucléaires à partir de 2010 a aussi privé Areva des moyens d'investir dans sa diversification », note un proche du groupe.

Dans ce contexte, l'Etat (actionnaire d'Areva mais aussi donneur d'ordre via de grands appels d'offres dans l'offshore) est resté ambigu. L'accident nucléaire de Fukushima en mars 2011, qui s'est doublé en fin d'année d'une alliance entre le PS et les écologistes pour l'échéance présidentielle, est propice au développement des énergies vertes. Mais, en janvier 2011, EDF et Alstom annoncent un accord « exclusif » : l'électricien public participera à l'appel d'offres des premières fermes éoliennes en mer avec des turbines d'Alstom. Celles-ci n'existent pourtant que sur le papier, même si l'équipementier est déjà présent dans les éoliennes terrestres. « Il n'y a pas vraiment d'autre explication que la haine tenace que vouaient Henri Proglio [EDF] et Patrick Kron [Alstom] à Anne Lauvergeon [Areva] », résume un bon connaisseur du dossier.

« Le groupe a procédé à une collection d'acquisitions plus ou moins heureuses et choisies dans l'urgence. »
UN ANCIEN D'AREVA

Luc Oursel, qui a remplacé Anne Lauvergeon fin 2011, « mangeait son chapeau quand il voyait que Montebourg faisait une présentation avec des images de synthèse de l'Haliade d'Alstom qui n'existaient pas, alors qu'Areva avait déjà des éoliennes qui tournaient », raconte un ancien. Associé à Iberdrola et à Engie, Areva a néanmoins obtenu les contrats de fourniture de trois des parcs français (soit la moitié des 3 gigawatts attribués). Il a aussi investi dans le développement d'une nouvelle turbine de 8 MW, un atout maître dans la course à la taille que se livrent aujourd'hui les équipementiers. « A l'époque, tout le monde trouvait ça très bien : deux leaders mondiaux dans les turbines, c'était mieux qu'un ! C'était complètement con », soupire un ancien de Bercy.

Après son arrivée, Luc Oursel lance un audit sur l'activité. Le nouveau président du directoire se félicite d'être passé de 0 euro « à près de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires » en 2012, mais le climat d'Areva dans les renouvelables est déjà passé. En 2013, l'activité chute lourdement (389 millions d'euros), tandis que les pertes grimpent en flèche, à 250 millions – elles atteindront 635 millions l'année suivante. « La baignoire des carnets de commandes, qui était pleine, s'est progressivement vidée et ne s'est pas remplie », constate un ancien membre du comité exécutif d'Areva. Les activités solaire et biomasse s'effondrent, tandis que l'éolien en mer français, qui aurait pu prendre le relais, n'est pas encore au rendez-vous : alors que les premiers champs ont été attribués en 2012, les décisions d'investissement ne sont pas attendues avant l'an prochain – au plus tôt.

Le groupe organise son désengagement des énergies vertes dès le printemps 2013. Dans l'éolien en mer, les équipes étudient une douzaine de dossiers avant de faire affaire début 2014 avec l'espagnol Gamesa pour partager les risques et les coûts de développement. Dans le solaire et les « bio-énergies », la quête d'un partenaire cède rapidement la place à la recherche d'un reprenneur, puis à l'abandon de l'activité. « Les problèmes sur le "core business" nucléaire étaient devenus tellement monstrueux que la question de se concentrer sur l'essentiel est très vite venue sur la table », raconte un ancien de Bercy. Avec la cession annoncée de ses parts dans Adwen à Gamesa, Areva tourne définitivement la page des énergies vertes, prenant sa perte et tirant un trait sur tout espoir de profiter un jour d'un potentiel retour sur ses investissements. ■

balayée par la vague du photovoltaïque. « Au milieu des années 2000, tous les analystes lui prédisaient pourtant un bel avenir, parce qu'elle promettait des économies d'échelle et permettait un peu de stockage. Selon eux, elle allait reléguer le photovoltaïque aux petites centrales », rappelle un expert. Pari perdu. La chute spectaculaire des coûts du photovoltaïque depuis 2008 a eu raison du solaire à concentration, resté confiné aux zones très ensoleillées et désertiques. Les contrats décrochés par Areva se sont comptés sur les doigts d'une main (Inde, Australie). Et encore ! La centrale australienne n'a jamais vu le jour faute de financement et Areva a multiplié les difficultés d'exécution sur sa centrale indienne, qui se sont soldées par un gros chèque.

Amateurisme

L'éolien en mer n'a guère davantage contribué aux finances du groupe – c'est un euphémisme. Avec la turbine de 5 MW de Multibruid, alors en pointe, Areva a remporté quelques beaux contrats en mer du Nord. Mais, après 2012, les doutes des investisseurs sur la pérennité des subventions à une filière ultracoûteuse, conjugués à la crise de liquidité sur les marchés, ont raréfié les financements et les nouveaux contrats. « Nous avons imaginé une industrie de série comme dans l'aéronautique, en fait nous avons dû gérer la pénurie », dit aujourd'hui un ex-membre du comité exécutif. A ces difficultés commerciales se sont ajoutés des surcoûts pour installer les éoliennes sur plusieurs projets (Borkum, Global Tech I). « Il s'agit malheureusement d'une histoire assez commune : un design pas assez finalisé ou éprouvé avec, à la clef, des modifications en chaîne qui imposent de revenir en permanence en arrière », analyse un consultant. « Il a manqué à Areva une activité dynamique qui lui permette de soutenir l'activité sur le long terme, à l'instar de Siemens, qui s'est appuyé sur l'éolien terrestre pour devenir leader mon-