

Le programme Match ou comment la filière nucléaire se projette dans l'avenir

Par Olivier BARD

Délégué général du Groupement des industriels français de l'énergie nucléaire (GIFEN)

Le lancement d'un nouveau programme nucléaire en France est une première depuis plus de 50 ans. Il va contribuer à la réindustrialisation de notre pays tout en luttant contre le dérèglement climatique et en renforçant la souveraineté énergétique. Afin de répondre à ces enjeux, la filière s'est dotée d'un outil robuste, piloté par le GIFEN et développé collectivement avec plus de 100 entreprises de la filière : le programme Match.

Ce programme Match vise à assurer l'adéquation des capacités de la filière avec ses besoins industriels et humains. Il établit une visibilité à 10 ans qui sera remise à jour annuellement et permet d'identifier les leviers d'actions nécessaires. Ces leviers s'appuient sur trois piliers : la mobilisation des ressources, la performance industrielle pour utiliser ces ressources efficacement, la soutenabilité économique et financière des entreprises de la filière. Ainsi, Match doit aider la filière à « faire bon du premier coup » et à renforcer sa capacité de production collective dans la durée.

En février 2022, le président de la République annonce le lancement d'un nouveau programme nucléaire en France avec, en complément de la poursuite de l'exploitation des réacteurs actuels, la construction de 6 nouveaux réacteurs EPR2 et 8 en option pour 2050 mais également le développement de réacteurs innovants type SMR ou AMR. C'est un moment historique pour notre pays et son industrie car inédit depuis un demi-siècle. Cette ambition répond à un triple enjeu : climatique afin de viser la neutralité carbone en 2050 en décarbonant notre économie, énergétique afin de réduire la dépendance aux énergies fossiles mais également en termes de souveraineté industrielle. Elle permet également de donner un cap enthousiasmant et une vision à long terme aux entreprises travaillant dans le domaine du nucléaire, au sein d'une filière qui maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur depuis la production minière d'uranium jusqu'au recyclage des matières, en passant par l'exploitation d'un des plus grands parcs de réacteurs au monde et des compétences reconnues en gestion des déchets et R&D.

Au-delà de l'enthousiasme qui est réel dans l'ensemble de la filière, un tel programme industriel, d'une ampleur inédite depuis des décennies, nécessite une organisation afin de traduire ces annonces en engagements puis en réalisations.

C'est pourquoi le GIFEN a conduit le programme Match. C'est un outil de pilotage qui doit permettre de renforcer la performance de l'ensemble de la filière et contribuer ainsi à la réussite du programme nucléaire.

Le rôle du GIFEN : fédérer la filière

Le Groupement des industriels français de l'énergie nucléaire (GIFEN) est le syndicat professionnel de la filière. Créé en 2018, il fédère les acteurs avec environ 500 entreprises adhérentes, exploitants nucléaires (Andra, CEA, EDF, Framatome, Orano), ETI, PME et TPE, qui couvrent l'ensemble de l'activité et l'essentiel des salariés du secteur. Le GIFEN apporte ainsi une structure et une gouvernance adaptées à la mobilisation collective de la filière nucléaire.

L'action du GIFEN repose sur l'engagement pris par chacun de ses membres à s'impliquer activement dans les initiatives prises en son sein dans l'intérêt de la performance de l'ensemble de la filière et notamment à partager son expérience et à répondre aux demandes de contributions et aux enquêtes.

Match, une démarche collective

Le lancement d'un nouveau programme nucléaire en France requiert une mobilisation forte de l'ensemble des acteurs de la filière sur la performance des programmes, le respect des délais et des coûts.

Le GIFEN est mandaté pour permettre cette mobilisation collective et pour accompagner les entreprises de la filière dans les plans de transformation et de performance opérationnelle, et plus généralement toutes les initiatives qui visent à améliorer la gouvernance et la maîtrise des projets, la gestion des compétences,

l'efficacité des relations clients-fournisseurs ou encore la standardisation et la simplification des exigences techniques.

Il a donc développé le programme Match qui vise à assurer l'adéquation des capacités de la filière avec ses besoins tant industriels qu'humains. Match est un travail collectif mené avec plus de 100 entreprises de la filière et organisations professionnelles sectorielles donc au plus près du terrain. Il s'appuie sur des éléments concrets : les plans de charges des exploitants nucléaire répartis sur 20 segments d'activité et leur traduction par les entreprises en prévision de besoins des entreprises. Il donne une visibilité en se projetant à 10 ans et propose des leviers d'actions. Sa mise à jour annuelle à partir de 2024 a vocation à permettre à la filière de mesurer sa dynamique de préparation et d'ajuster les actions nécessaires. Match permet d'instaurer un cadre de cohérence pour la filière, qui fasse référence au sein des entreprises au profit de l'application effective des actions et du suivi de leur efficacité. L'approche orientée sur les résultats en termes de mobilisation et de performance doit permettre à la filière de « faire bon du premier coup » et de renforcer sa capacité de production collective dans la durée.

Premiers résultats

Le premier rapport publié en avril 2023, et remis à Agnès Panier Runacher, ministre de la Transition énergétique et à Roland Lescure, ministre de l'Industrie, fournit une vision d'ensemble structurée de la filière et de ses besoins à 10 ans, par région, sur les 20 segments d'activité et 84 métiers clés et au cœur des activités nucléaires comme électricien, fondeur, forgeron, soudeur, technicien de maintenance, tuyauteur et chef de projet.

Sur ce périmètre, la filière estime une croissance de son volume d'activité de l'ordre de 25 % d'ici 2033. Cela se traduira par 155 000 emplois directs équivalent temps plein en 2033 (contre 125 000 en 2023) sur les 20 segments cœur (exploitants et fournisseurs). Au total, cela correspond à un besoin de 60 000 recrutements équivalents temps plein (une moitié pour compenser les départs, l'autre pour la croissance d'activité), soit 6 000 par an en moyenne (avec des pointes à 10 000 par an), hors gains potentiels de productivité. Élargi à l'ensemble des 220 000 emplois de la filière (qui comprend en plus les fonctions transverses non spécifiques à la filière : management, RH, commerciales, finances...), ce besoin peut être extrapolé à un ordre de grandeur de 100 000 recrutements sur 10 ans, hors gains de productivité.

Les recrutements vont concerner tous les niveaux d'études du CAP au bac+5. Toutes les régions vont également bénéficier de l'évolution positive des besoins en termes d'emplois. Les régions où les besoins seront les plus importants sont celles où l'industrie nucléaire est déjà fortement implantée ou qui vont accueillir des projets : Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France, Normandie, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Paca et Grand Est, que ce soit pour la conception et le développement de projets, la construction de réacteurs

EPR2 ou de recherche, les projets sur les usines du cycle ou ITER, les programmes de grand carénage ou de démantèlement.

Les besoins étant estimés en emplois équivalent temps plein pleinement opérationnels, il est à souligner que les recrutements doivent intervenir par anticipation pour tenir compte du délai de monter en compétence et en autonomie. La durée de cette préparation varie en fonction des métiers. Elle peut aller de quelques mois à plusieurs années.

Concernant la répartition dans le temps des besoins, on peut distinguer trois phases :

- 2023-2026 : une première augmentation des besoins à laquelle il convient de répondre immédiatement pour intégrer le temps de formation, et qui conduit les entreprises à préparer des plans d'investissement et de recrutement à activer dès qu'elles ont établi leurs propres perspectives d'activités dans les projets ;
- 2027-2030 : une accélération (début de construction EPR2) où ce sont les fournisseurs qui devront porter une part prépondérante de l'augmentation ;
- à partir de 2031 : une poursuite de l'augmentation des besoins qui pourra évoluer en fonction des mises à jour du programme Match intégrant certains facteurs de croissance complémentaires (extension du programme de réacteurs EPR2 au-delà des 3 premières paires, développement des SMR/AMR, projets en Europe...) mais qui devront être affinés.

Trois leviers d'actions

Les estimations issues du programme Match permettent à la filière d'identifier et partager ses leviers d'actions. Les trois leviers issus des travaux du GIFEN et partagés avec les entreprises qui y ont contribué sont complémentaires : un levier sur la mobilisation des compétences et des capacités industrielles, un levier sur la performance industrielle et un levier sur la soutenabilité économique des entreprises et de leurs partenariats.

Concernant les compétences, il s'agit de développer les ressources en travaillant sur l'attractivité, la maîtrise des parcours intra-filière, le développement du compagnonnage... Un plan d'actions a ainsi été lancé en ce sens, sous le pilotage de l'Université des Métiers du Nucléaire dont le GIFEN est l'un des membres fondateurs.

Le renforcement de la performance industrielle est par ailleurs une nécessité notamment pour utiliser de manière efficiente les ressources industrielles et humaines. Cela passe par exemple par la maîtrise de la sûreté et de la qualité, par des plannings partagés et fiables, par la simplification des processus de surveillance ou de qualification, par la digitalisation des processus et des interactions...

Enfin, Match a également développé un levier d'actions visant à assurer la robustesse économique et financière de la filière en promouvant par exemple la mise en œuvre de partenariats entre entreprises, avec notamment un équilibre optimisé dans la répartition des risques.

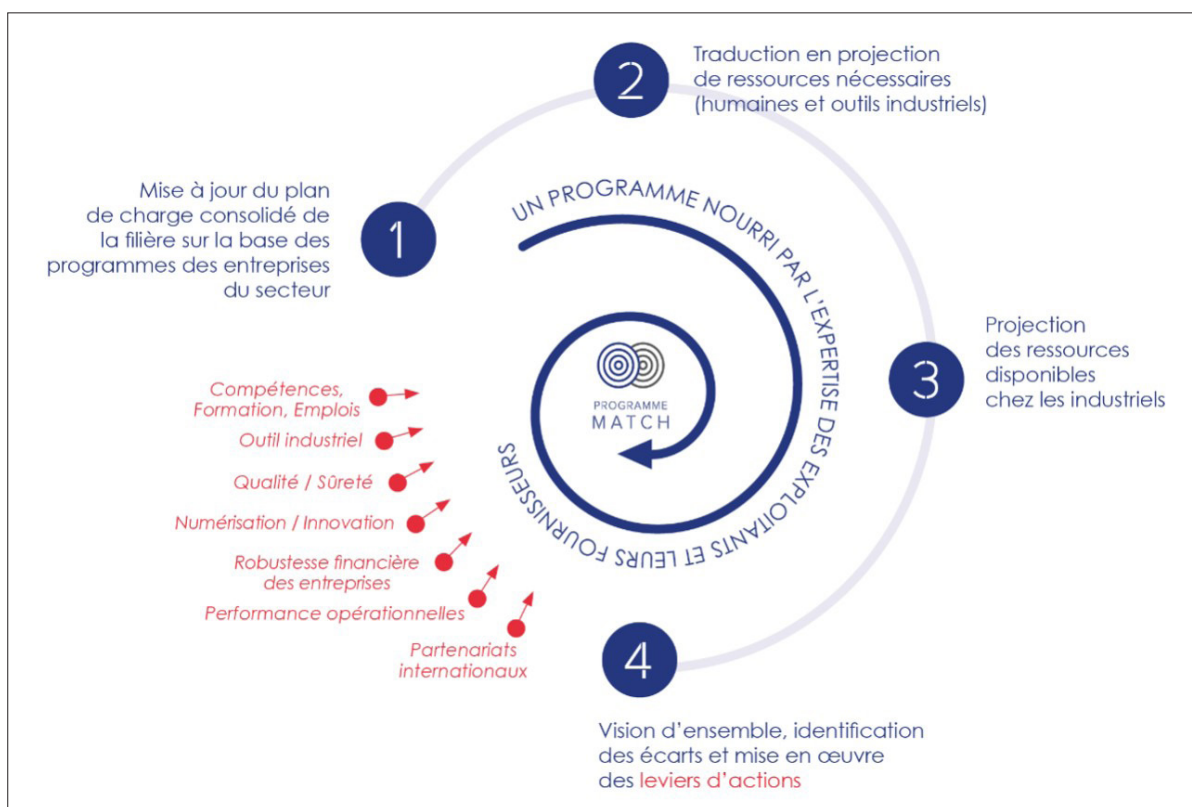


Figure 1 : Le programme Match (Source : GIFEN).

Sur ces sujets, le programme Match a permis à la filière de se doter d'un ensemble de principes qui fait désormais référence en son sein. Cette démarche apporte un cadre de cohérence pour l'ensemble des actions conduites par les entreprises au sein de la filière et pour les actions menées collectivement au sein du GIFEN.

Match : une démarche dynamique

Match n'en est qu'à son début. Il a permis à la filière et aux pouvoirs publics de disposer d'éléments chiffrés qui évolueront dans le temps en fonction des projets et du résultats des actions dans lesquelles la filière s'est engagée. La récurrence de Match sera désormais annuelle. La première mise à jour des données aura lieu au premier semestre 2024. Elle tiendra compte des précisions apportées entre-temps aux activités domestiques dans le cadre de la programmation énergétique nationale, ainsi que des hypothèses d'autres activités en Europe et dans le monde. Elle s'appuiera sur une actualisation des données de cartographie de la filière et sur l'évolution de la mesure de l'état des relations entre clients et fournisseurs de la filière pour mesurer la dynamique effective de préparation de la filière, l'application des principes adoptés et les progrès effectivement réalisés. Elle permettra ainsi d'identifier l'ajustement des actions nécessaires et de les partager avec l'ensemble des entreprises de la filière et ses diverses parties prenantes.

En parallèle, le GIFEN a initié des partenariats de filière à filière avec ses homologues européens, en particulier dans les pays impliqués dans l'Alliance européenne du

nucléaire impulsée par le ministre de la Transition énergétique. Ces partenariats visent à confronter les éléments disponibles au sein de la filière française avec ceux de ses homologues, afin de construire ensemble une vision intégrée des capacités industrielles à l'échelle du continent européen en regard de l'ambition de disposer de 150 GW de capacité de production nucléaire d'ici 2050.

Enfin, le GIFEN s'implique dans des collaborations avec ses homologues des autres filières industrielles, afin de conduire ensemble les activités d'intérêt commun (par exemple, attractivité vers les métiers industriels, inter-comparaisons et standardisation de méthodes) et d'identifier les opportunités de synergies en termes de plan de charge.

Dans ces deux derniers axes qui amènent la filière nucléaire française à interagir avec son environnement international ou intersectoriel, Match a été l'occasion de souligner deux conditions majeures pour transformer une concurrence en une opportunité de synergie en termes de compétences et de capacités industrielles : la fiabilité des calendriers de décision et d'exécution des activités et la suppression des spécificités d'exigences propres au nucléaire dès lors qu'elles ne sont pas indispensables.

Ainsi, avec le programme Match, la filière nucléaire dispose d'un outil de pilotage robuste. Un outil développé par la filière pour la filière afin qu'elle puisse relever avec succès un défi industriel entièrement tourné vers l'avenir. Les entreprises du nucléaire sont prêtes à s'y engager avec détermination et enthousiasme.