

De l'art d'unifier les tribus gauloises

par

■ **Frédéric de Agostini** ■

Ancien directeur du site Areva Tricastin

En bref

Sous ses allures de forteresse industrielle, l'immense site du Tricastin, fleuron historique du nucléaire français, se révèle bien vite être un redoutable village gaulois pour son nouveau directeur, issu d'un tout autre univers. Face à des baronnies repliées sur leurs technologies de pointe et soucieuses de leurs intérêts, sa mission s'avère ardue, sinon impossible : faire de ce village gaulois un ensemble cohérent et de ces salariés indifférents, voire hostiles les uns envers les autres, des collaborateurs d'une seule et même grande entreprise. Il faudra à ce dirigeant sept années de ténacité pour surmonter les multiples difficultés et dénouer les tensions qui seront son lot quasi quotidien. Mais une vision claire de l'objectif à atteindre, des méthodes pragmatiques, un sens aigu du relationnel et le soutien de son Groupe seront ses atouts pour qu'au final, le Tricastin ne fasse plus qu'un.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Depuis le début de l'année 2016, je suis le patron de l'une des six *business units* (BU) du groupe Orano (anciennement Areva), en charge de la fabrication des emballages et du transport des matières nucléaires. En 2009, j'ai rejoint le groupe Areva où j'ai vécu l'expérience que je vais présenter. J'avais alors derrière moi une vingtaine d'années d'expérience industrielle dans le domaine du papier, fort éloigné, donc, des problématiques du nucléaire que je ne connaissais pas. Ce qui m'intéressait dans le poste qui m'était proposé, c'était la conduite du changement. Il fallait faire bouger des équipes et leur management pour conduire une transformation profonde au sein de structures relativement complexes sur le site du Tricastin.

Le site d'Areva Tricastin est implanté sur 650 hectares, non loin de l'autoroute A7, au sud de Montélimar, et à proximité immédiate des réacteurs de la centrale d'EDF. Il a été créé à la fin des années 1950, en premier lieu pour les besoins de la Défense, puis, petit à petit, ses activités se sont orientées vers la fabrication d'uranium enrichi destiné à alimenter les centrales nucléaires pour la production d'énergie partout dans le monde.

Ses deux activités principales, la conversion de l'uranium en hexafluorure d'uranium (UF_6) et l'enrichissement de cet UF_6 , se déroulent au sein de deux *business units* distinctes, mais qui cohabitent sur un même site. Pour cela, le site reçoit des concentrés miniers, de diverses provenances, qui sont traités dans des usines classées Seveso 2, car manipulant, entre autres, des acides fluorhydrique et nitrique. Ces concentrés sont transformés en UF_6 , matière qui a la caractéristique d'avoir un point triple – où on peut l'obtenir sous ses trois formes, solide, liquide ou gazeuse –, à 60°C et sous pression atmosphérique. Tout le savoir-faire du site repose alors sur sa capacité à obtenir telle ou telle forme de cette matière soit pour la stocker de façon sécurisée sur le parc, sous sa forme solide, soit pour l'enrichir selon différents processus. L'un d'eux est la diffusion gazeuse, spécialité de l'entité Eurodif, l'acteur historique des besoins civils, dont l'énorme usine est également présente sur le site et consomme la production électrique de trois des quatre réacteurs de la centrale nucléaire EDF voisine. L'autre technologie, celle de la centrifugation, qui est plus récente et qui représente l'avenir, est en cours de construction sur le site. Les risques liés à ces activités sont essentiellement chimiques, car un dégagement inopiné d' UF_6 à l'extérieur des installations pourrait former de l'acide fluorhydrique. Un risque de contamination radioactive, très faible, pourrait s'ajouter à ces risques chimiques.

De la fin des années 1950 jusqu'au début des années 2010, ce site se construit progressivement, passant des activités de défense à celles du civil. Durant cette période, cinq entités juridiques distinctes sont présentes sur le site du Tricastin, deux appartenant à la BU Chimie, trois appartenant à la BU Enrichissement, et chacun des cinq patrons rapporte à sa BU de rattachement. Du côté de la Chimie, nous trouvons l'entité Comurhex, qui, par le passé, appartenait à Péchiney avant d'être rachetée par la Cogema, et l'établissement d'Areva NC, anciennement dédié aux besoins de la Défense. Les trois autres entités sont Eurodif Production, la plus ancienne; Georges Besse II – SET¹, la nouvelle usine en cours de construction, chargée de mettre en œuvre les technologies récentes d'enrichissement; et Socatri, entité traitant déchets et effluents divers qui est en charge de la maintenance de certaines installations.

Ce site du Tricastin, très structuré dans sa topographie, présente également comme particularité d'être placé sous la surveillance des deux instances régaliennes que sont l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), pour quatre de ses entités, et l'Autorité de sûreté nucléaire défense, qui contrôle l'établissement d'Areva NC. Une particularité administrative supplémentaire, qui rend complexe la gestion de ce site, est qu'il est à cheval sur deux départements – la Drôme et le Vaucluse – et sur deux régions – Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les cinq entités ont des statuts sociaux qui leur sont propres et très différents les uns des autres, toutes ne relevant pas de la Convention collective de la métallurgie. Sur cette plateforme, les gens essaient donc de travailler

1. L'usine Georges Besse II est exploitée par la Société d'enrichissement du Tricastin (SET), filiale à 100 % du groupe Orano.

ensemble, chacun étant cependant responsable de son périmètre, de ses objectifs et de son compte de résultat, tous s'efforçant d'optimiser ce dernier en réalisant des opérations pour des clients externes, mais aussi pour les clients internes que sont les autres entités. Néanmoins, le site est alors essentiellement centré sur lui-même.

Une organisation incompréhensible

À partir de 2008, les choses vont évoluer. En juillet de cette année, un événement environnemental affecte le site du Tricastin : depuis les installations de Socatri, une fuite d'effluents légèrement marqués en uranium contamine la petite rivière qui traverse le site. Cela représente 70 kilos d'uranium naturel, peu radioactif, ce qui ne constitue qu'un impact environnemental réduit, plusieurs tonnes d'origine naturelle en étant charriées par le Rhône chaque année. Cependant, durant cette période de calme estival, l'événement déclenche une tempête dans les médias. Le préfet met aussitôt en place une interdiction de consommer l'eau et les légumes dans le périmètre concerné. Les viticulteurs sont également impactés dans leur image de marque, leurs vins portant l'appellation Côteaux du Tricastin. La crise médiatique va se prolonger plusieurs semaines, plusieurs mois...

Cette crise a mis en avant l'intérêt d'avoir sur le site un interlocuteur unique vers qui se tourner en cas d'événement grave, cette organisation ne pouvant rester en l'état. C'est l'une des raisons pour lesquelles le Groupe va décider, face aux difficultés rencontrées et aux carences apparues lors de cette crise, de faire évoluer les choses et de créer une plateforme intégrée.

C'est dans ces circonstances que je suis contacté et que j'arrive au sein du groupe Areva, en avril 2009. Je passe d'abord un mois au siège, rue Lafayette, car il faut mettre à niveau ma connaissance des activités du secteur, que j'acquière les bases du langage technique et que je rencontre les gens avec qui je vais être amené à travailler à Paris avant d'arriver sur le site. Durant ce premier mois, je m'aperçois assez vite que tout est relativement cloisonné au sein des différentes BU et que, même si tout le monde conçoit bien qu'il faut aller vers quelque chose de plus opérationnel, le passage à l'acte est loin d'être gagné. Je multiplie donc les rencontres, je recueille les avis des uns et des autres et je réalise très vite que, sur ce site, les entités et les individus ont beaucoup de mal à travailler de concert. On attend donc de moi que je devienne, en quelque sorte, le maire de ce village, en étant de surcroît l'interlocuteur privilégié des préfets, le tout en n'ayant aucune prise sur les opérations qui restent entre les mains des BU. Quand, au bout de ce mois d'initiation, j'arrive sur le site, je n'ai pas vraiment conscience de ce que tout cela implique, mais je vais rapidement être confronté à la réalité des faits.

La direction du Tricastin existe !

Le premier jour, on m'amène dans un petit bureau, situé à l'écart du site et dont la fenêtre donne sur des monticules de gravats, celui du directeur du Tricastin. Bien que n'étant pas très exigeant en matière d'apparat, je me dis que mon futur domaine manque singulièrement de prestige ! De plus, aucun des cinq patrons n'est là pour m'accueillir ! On me présente alors mon équipe, qui se limite à une dizaine de personnes issues de différents services, communication, ressources humaines, juridique.

De mon expérience passée, j'ai gardé l'habitude de me déplacer à pied sur le site, mais ici, il faut prendre un véhicule pour aller d'un point à un autre. Je dois donc rapidement repérer les lieux pour éviter de m'égarer en allant aux rendez-vous que je prends avec chacun des cinq patrons afin de faire connaissance avec eux et qu'ils m'expliquent leurs activités. En général, l'accueil est courtois. Cependant, on oppose très souvent à mes questions un « *Confidentiel défense !* », qui met fermement un terme à ma curiosité. On annule parfois un rendez-vous... L'un des directeurs m'explique aimablement que je suis là uniquement pour rendre compte au préfet en cas d'incident, que je peux éventuellement mutualiser des fonctions support, mais qu'il est hors de question que je touche à son pré carré si je veux que tout se passe bien ! Seul le nouveau directeur de Socatri se montre plus ouvert et m'explique en détail sa situation et les difficultés qu'il rencontre.

Le premier projet qui m'est assigné est donc la mutualisation de la comptabilité, des achats, du magasin ou de l'informatique, fonctions support qui sont multipliées par cinq, autant que d'entités légales, chacune travaillant

de son côté. L'idée est d'optimiser tout cela en améliorant l'efficacité tout en réduisant les coûts. Au sein de mes équipes, les leaders désignés pour piloter ces opérations viennent des deux BU. Comme ils sont tous présents sur le site depuis de nombreuses années, à mes yeux, ils sont censés se connaître. Or, à ma grande surprise, lors du tour de table de présentation, je constate qu'il n'en est rien! Bien que les check-points internes des débuts aient disparu entre les BU, le site est resté tellement cloisonné que, souvent, les gens ne se connaissent pas. Et quand on ne se connaît pas, forcément, on se méfie les uns des autres et le bon fonctionnement général en pâtit. De plus, en aparté, je m'interroge : les leaders ont-ils été désignés pour leurs compétences dans leur domaine ou pour leur appartenance à telle ou telle BU? Au fil du temps, je vais voir que ces deux hypothèses, pourtant contradictoires, vont se vérifier l'une et l'autre, l'équilibre entre les BU ayant aussi été un critère de désignation.

Je rencontre également les membres des instances représentatives du personnel, c'est-à-dire les cinq comités d'entreprise (CE), les cinq comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ainsi que les syndicats. Là encore, cela se passe plus ou moins bien. Ainsi, arrivant devant la porte vitrée du CE d'Eurodif, j'y vois placardé un article du journal local, *La Montagne*, expliquant de façon tendancieuse les raisons de mon départ de mon poste précédent, dix-huit mois plus tôt. Quand, ensuite, je me présente, on me répond : « *La direction du Tricastin? On ne sait ni ce que c'est ni à quoi ça sert! Ici, c'est Eurodif, le reste, on ne veut pas en entendre parler!* » Je me dis alors que, les méthodes locales étant ce qu'elles sont, il me faut rester zen face à ces tentatives de déstabilisation. Petit à petit, on va quand même réussir à se parler.

Bien que n'ayant en charge aucune des installations du site et que ma priorité soit la mutualisation des services support, j'avais expressément demandé l'accord de mon patron – et obtenu celui des patrons de BU – pour aller visiter les installations industrielles. En effet, je suis avant tout un industriel soucieux de comprendre ce que l'on fait dans les ateliers, et ce afin de pouvoir serrer des mains et discuter avec les professionnels. J'y passe pas mal de temps, car, dans des usines comme celles du Tricastin, les contraintes sont telles qu'aller sur le terrain prend du temps, demande une formation préalable, requiert des équipements de sécurité, etc. Ces visites sont cependant très profitables, en particulier parce qu'elles montrent à chacun que la direction du Tricastin existe et qu'elle est incarnée par une personne avec qui l'on peut parler. Une fois ces prises de contact réalisées, je mets en place les groupes de travail sur la comptabilité, les achats, les magasins, etc. et la mutualisation progresse.

Questions de territoires

Par ailleurs, il m'arrive d'être mobilisé sur des sujets de friction entre BU. Ainsi, on me demande mon avis sur un projet d'investissement de quelques dizaines de millions d'euros concernant l'implantation d'une nouvelle unité de traitement des déchets sur le site. Elle doit remplacer une installation devenue obsolète, afin de compacter ces déchets en colis dont on confiera ensuite le stockage à l'ANDRA (Agence nationale des déchets radioactifs). Au regard de mes expériences précédentes et des sommes très inférieures dont je disposais alors pour mes investissements, j'ai du mal à admettre qu'autant d'argent soit nécessaire pour enfouir des déchets dans un trou! Or, en écoutant les deux équipes des BU discuter entre elles, je comprends vite que leur principale préoccupation est de savoir comment se répartir le coût de cette opération au mieux de leurs intérêts.

Pour moi, c'est donc un problème de riches et, n'y tenant plus, je leur demande de se préoccuper avant tout de trouver comment faire pour que cela coûte moins cher. On m'explique alors que le coût principal est le génie civil, compte-tenu des contraintes fortes que l'ASN impose aux bâtiments, notamment en matière de prévention du risque sismique. « *Mais, sur les 650 hectares du site, n'y a-t-il pas un bâtiment inutilisé qui pourrait recevoir cette installation?* » On me répond que non, qu'on y a déjà pensé avant moi et que l'investissement est incontournable, ce dont je prends bonne note. Jusqu'au jour où, au fil de mes visites, je rentre dans un grand hall industriel totalement vide! Pourquoi alors ne pas y installer cette unité de traitement des déchets? Malaise... En fait, ce bâtiment n'est pas sur le territoire de la BU Chimie, porteuse du projet, et personne n'a envisagé de sortir de son périmètre. Aujourd'hui, ce projet d'installation a démarré dans le bâtiment en question et son coût a quasiment été divisé par trois. En quelques mois, la mutualisation a donc bien progressé et la direction du Groupe commence à se dire que, finalement, la direction du Tricastin sert à quelque chose.

Autre exemple illustrant les problématiques rencontrées : sur ce site, on transporte l'uranium dans des cylindres dont la maintenance a lieu tous les cinq ans. L'installation procédant à ces opérations est un atelier de la BU Chimie, mais la BU Enrichissement, considérant que les coûts imposés pour cette opération sont trop élevés, préfère envoyer ses cylindres aux États-Unis plutôt que de réaliser cette maintenance à 300 mètres de ses installations. Au final, un terme est rapidement mis à cette pratique fort peu rationnelle.

De la même manière, le lavage des tenues de la BU Chimie ne s'effectue pas dans la laverie du site, située dans la BU Enrichissement, les conditions économiques proposées n'étant pas satisfaisantes à son goût. Elle envoie donc son linge se faire laver à l'usine de la Hague, dans le Cotentin. Ce sujet va rapidement venir à l'ordre du jour, la laverie du Tricastin, vieillissante, devant être rénovée. Or, à 30 kilomètres de notre site, sur celui de Marcoule, une laverie identique nécessite également des investissements. Après discussion avec le CEA, nous convenons de n'investir que dans l'installation du site Marcoule, passant avec lui un contrat de prestation de services et réglant ainsi, quasiment sur place, le problème du nettoyage de l'ensemble des tenues.

On pourrait être tenté de juger sévèrement ces comportements, mais, avec le recul, le constat est que personne, placé dans ce contexte, n'aurait sans doute fait beaucoup mieux que les acteurs de l'époque. Le système mis en place créait des conditions telles qu'aucun autre mode de fonctionnement collaboratif n'était vraisemblablement envisageable.

De leur côté, les mutualisations avancent, non sans mal. Nous organisons des séances d'information-consultation dans les CE et tout semble fait pour ralentir le processus. Par exemple, chacun d'entre eux nomme un expert différent, ce qui ne facilite pas les choses. Cela dure donc des mois, mais nous progressons. Néanmoins, bientôt, un obstacle majeur se présente : que faire de ces salariés issus d'horizons divers, mais qui seront désormais réunis dans ces nouveaux services communs ? à qui les rattacher ? quel statut leur donner ? À nouveau, des tensions se font jour. Une solution contre-intuitive s'impose alors. Malgré les réticences, nous créons une sixième entité juridique, sous forme de GIE (groupement d'intérêt économique), le but étant que les gens conservent le statut de leur entité d'origine tout en travaillant en dehors, évitant ainsi des ruptures brutales. Lorsqu'en 2011 l'usine Eurodif s'arrête, les choses basculent très vite. Les salariés mutualisés issus de cette entité, dont des délégués syndicaux, sont menacés de perdre leur statut, voire leur emploi. Le leader de la CGT d'Eurodif est alors le premier à signer son avenant pour intégrer le GIE, entraînant les autres à sa suite.

Le “Grenelle du Tricastin”

À cette époque, dans ma position de directeur du Tricastin, je ne suis aucunement responsable des opérations sur le site, je ne suis que le contact du préfet si un problème survient. Or, être celui qui est responsable devant le préfet sans être celui qui est à l'origine du problème est quelque peu inconfortable. Fin 2010, un nouvel incident survient chez Comurhex, qu'il nous faut déclarer à l'ASN et au préfet. Le patron des opérations de la BU concernée est donc convoqué à la division de l'ASN à Lyon et, en tant que directeur du site, je dois l'accompagner. Deux ans à peine après l'incident de Socatri, celui-ci passe mal et on nous le fait savoir de façon peu amène : nous n'avons manifestement pas tiré les conséquences du premier événement, les choses doivent rapidement être reprises en main.

Cet événement va me servir et me permettre de dire à mes patrons qu'après avoir fait bouger un certain nombre de choses et montré qu'une mutualisation partielle pouvait fonctionner, si l'on veut désormais aller vers une plateforme réellement intégrée, il va falloir me donner les moyens d'agir. Fin 2011, je prends donc en charge toutes les opérations sur le site et, désormais, c'est à moi que les cinq patrons d'entités rapportent. À cette date, je pense que tout devrait être en place pour 2015, mais cela prendra un peu plus de temps.

À partir de là, une méthodologie est mise en place. Nous organisons un “Grenelle du Tricastin” qui mobilise les élus syndicaux et les représentants du personnel. Pendant deux jours, nous leur expliquons notre vision quant au devenir du site et la nécessité de dépasser les entités juridiques pour qu'à terme, il n'y ait plus qu'un seul exploitant nucléaire pour l'ensemble des activités de la plateforme. Nous sommes aidés en cela par le départ d'un certain nombre de personnes, tenant des anciennes habitudes, qui ne se retrouvent plus dans ce projet.

Avec les nouveaux arrivants, qui ne sont pas marqués par l'histoire, nous entrons alors dans une logique différente et, petit à petit, les choses se mettent en place.

Le premier stade de l'intégration de la plateforme est l'amélioration du statut des salariés de Socatri, le moins favorable du site, remplacé par un contrat Areva NC. Cela amorce une meilleure dynamique en faveur de l'intégration et du statut unique. Néanmoins, pour l'ASN, il est important que Socatri conserve ses salariés : un peu d'ingénierie en ressources humaines est donc nécessaire pour les maintenir à sa disposition en dépit de ce changement statutaire. Le deuxième stade est la fusion de Comurhex avec Areva NC, satisfaisant ainsi une revendication historique de ses salariés.

Bien évidemment, ces opérations génèrent des coûts supplémentaires, mais, de leur côté, les mutualisations à l'échelle du site apportent leur lot d'économies. En effet, le fait que tous les salariés aient désormais le même statut permet d'optimiser l'organisation en absorbant sans nouvelles embauches la fonte naturelle des effectifs, qui passent ainsi de 3 500 salariés, en 2008, à 2 500, en 2016, et ce pour des activités identiques.

Durant cette période, nous mettons également en place de nouveaux organes de gouvernance. Des réunions de production mensuelles avec les différentes unités sont programmées, ainsi que des réunions mensuelles avec l'ensemble des 350 managers de la plateforme, afin de faire le point sur les résultats, la sécurité, les informations relatives au Groupe, etc. De telles pratiques créent forcément du lien, car elles sont l'occasion, à l'issue des séances, de rencontres et de discussions informelles qui se prolongent au fil des jours et finissent par créer une véritable culture d'entreprise.

Le changement n'est pas seulement celui de l'organisation, il doit aussi se voir et s'afficher à travers des actions concrètes. Lors de mon arrivée, j'avais été surpris de ne voir que des postes de garde, des bâtiments gris et des clôtures barbelées qui donnaient au site du Tricastin une allure de site totalement fermé. Avec un peu de budget, nous avons rapidement entrepris de changer cet aspect fort peu avenant. Nous avons d'abord planté des lauriers roses, des arbres et des fleurs, ce qui, au début, a suscité des sourires. Cependant, peu à peu, l'image du site a changé. Nous avons repeint les bâtiments et les postes de garde, affiché en grand le nom d'Areva à l'entrée, etc. Les salariés, en voyant la différence quand ils pénètrent dans le site, vont progressivement se sentir plus fiers de leur entreprise et plus impliqués dans le changement. Dans le même esprit, les tenues vestimentaires, dont les couleurs différaient selon les BU, vont devenir uniformément blanches et n'afficher que le seul logo d'Areva Tricastin.

La sûreté nucléaire en question

Arrivé sur le site, en 2009, j'avais demandé à visiter la salle de gestion de crise, que j'imaginai, fort naïvement, à la pointe de la technologie. En entrant dans cette salle, j'avais pourtant constaté, à ma grande surprise, qu'il n'y avait sur la grande table que quelques téléphones et des classeurs. En fait, la gestion de crise, à l'époque, se faisait entité par entité, chacune ayant ses procédures et une salle de crise équipée selon ses moyens, plus ou moins importants. Les interfaces entre les différents exploitants présents sur le site étaient évidemment compliquées. Pour passer à une vision intégrée, il fallait donc ne mettre en place qu'une seule salle, dans un des bâtiments dédiés à la gestion de crise, et en améliorer les fonctionnalités.

Lorsque l'on réalise des exercices de crise à froid, même avec les seuls téléphones et classeurs, tout se déroule pourtant à merveille. Néanmoins, mon inquiétude était que, s'il survenait un vrai problème la nuit ou le weekend, les gens entraînés à y faire face ne seraient pas forcément tous présents. Il me fallait donc être sûr que l'on pourrait maîtriser une telle situation en toutes circonstances. Quand, dans une situation de stress, il faut aller chercher tel ou tel numéro de téléphone perdu dans un classeur, la main tremble, la vue se brouille et l'erreur est vite arrivée. Désormais, dans cette salle, chacun des 13 postes de travail autour de la table dispose d'outils digitaux performants qui affichent une liste informatisée détaillant les actions à mener, donnant, par exemple, automatiquement le numéro à appeler à ce stade et ne permettant de passer à l'action suivante que lorsque la précédente a été effectuée. Tout cela concourt à réduire le risque d'erreur. Enfin, tous les vendredis, lors de la transmission des consignes avant le weekend, l'équipe d'astreinte cette semaine-là est confrontée, pendant

une demi-heure, à une simulation de crise afin d'être certain que, si par malheur un accident devait survenir, chacun soit prêt à jouer pleinement son rôle. En outre, cela aide à souder les équipes, toutes étant constituées de représentants de chaque exploitant, conscients de devoir s'épauler mutuellement.

Suite au succès des changements menés sur le site depuis 2008, la direction du Groupe me proposera, au début 2016, de prendre en charge la BU que je dirige aujourd'hui. La dernière étape dans cette évolution du Tricastin va se jouer après mon départ, lorsque l'ASN sortira, en décembre 2018, le décret d'exploitant unique Areva NC pour l'ensemble des activités du site. Désormais, les règles de fonctionnement sont donc harmonisées sur tout le site. Cela a pris du temps, mais aujourd'hui chacun se vit comme salarié d'Areva Tricastin, tourné vers l'avenir et la satisfaction de son client.

Débat



Un intervenant : *Quelles sont les critères sur lesquels vous avez été recruté ?*

Frédéric de Agostini : En 2007, le Groupe avait décidé de nommer l'ancien patron de Comurhex directeur du Tricastin. On lui avait alors demandé de réaliser le projet de plateforme intégrée, à petits pas et sans vagues. Mais, étant lui-même issu du Tricastin et au vu du contexte de l'époque, il n'avait évidemment pas pu faire grand-chose. On m'a alors choisi, sans doute parce que je ne venais pas du sérail et que j'étais vierge de toute histoire. De plus, il fallait à ce poste quelqu'un qui ait une fibre industrielle et qui comprenne les usines. J'avais conduit avec succès quelques chantiers de transformation dans mes fonctions passées et, bien qu'ils aient été de moindre taille, cela a dû compter. Ceci étant, on a beau passer quantité d'entretiens avec nombre de candidats, ce n'est que sur le terrain que l'on voit si les choses se concrétisent ou pas. Alors, si ça marchait avec moi, c'était bien, mais dans le cas contraire, le Groupe n'avait finalement pas grand-chose à perdre.

Int. : *Comment avez-vous géré l'incident mettant en cause votre départ de votre poste précédent ?*

F. de A. : Dans cette précédente fonction, j'étais patron d'une grosse usine, employant 1 200 salariés, qui a vécu un changement d'actionnaire en 2007, au bénéfice d'un fonds de pension américain. Quand il m'a été demandé de fermer des lignes de production, j'ai considéré que c'était le début de la fin et j'ai résisté autant que j'ai pu jusqu'à ce que l'on me signifie que je n'étais plus l'homme de la situation. Cela m'a marqué et j'étais encore très sensible à cette situation en arrivant sur le site du Tricastin !

Int. : *Vous avez certes un profil industriel, mais de la papeterie au nucléaire, il y a un grand pas. Comment l'avez-vous franchi ?*

F. de A. : En me nommant à ce poste, on ne me demandait pas d'être un expert dans le domaine du nucléaire. La vraie légitimité, c'est celle que vous acquérez par vos actes. Pour cela, il faut passer du temps sur le terrain, être humble, rencontrer les gens dans les usines, poser des questions, comprendre leurs problèmes et leur amener des solutions pragmatiques. Je m'efforce toujours d'apporter des réponses simples. Sur de tels sujets, il faut de la ténacité et ne surtout pas baisser les bras à la première difficulté. Parfois, la bonne solution n'était pas celle que j'aurais trouvée de manière intuitive, la création du GIE en est un exemple. À un moment donné, elle s'impose comme nécessaire, même si on ne comprend vraiment pourquoi qu'après coup. En outre, on n'est généralement pas seul à décider et il faut savoir faire confiance à son entourage quand il vous dit de prendre du temps.

Int. : *Face à un tel village gaulois, et il en existe beaucoup en France, qu'est-ce qui vous paraît essentiel pour parvenir à le réorganiser ?*

F. de A. : Il faut progresser par petites touches et déclencher des petits succès pour montrer que ça marche, comme dans le cas de l'usine de conditionnement des déchets. Ensuite, il faut beaucoup communiquer en interne, bien sûr, mais aussi vis-à-vis des autorités, des sous-traitants, des élus locaux, etc. L'essentiel est de tenir un discours homogène et sincère, qui explique et fasse partager la vision de là où vous voulez aller, sans édulcorer les difficultés à venir, mais en montrant les bénéfices à attendre du succès. Demander des efforts aux gens sans leur dire pourquoi ils doivent les faire et ce qu'ils peuvent en attendre en retour rend, me semble-t-il, toute réussite fort improbable.

Il faut aussi savoir provoquer des ruptures afin de créer de l'élan. Quand la décision de la fusion de Comurhex a été prise, nous étions encore dans un moment où les choses se mettaient en place, mais où rien n'était encore gagné. Cependant, dès lors que cette fusion a été annoncée, tous les salariés ont adhéré à ce projet. Au début, lorsque j'annonçais un objectif, les gens étaient dubitatifs. Au fur et à mesure que mes paroles se traduisaient en actes visibles et convaincants, les choses devenaient plus simples, car les gens savaient que nous allions faire ce qui était annoncé.

Int. : *Quelles sont les qualités de leader nécessaires pour mener à bien un tel challenge ?*

F. de A. : Il me semble qu'il faut un peu aimer le risque et avoir éventuellement le courage de se dire, le cas échéant, que l'on touche ses limites. Ensuite, je répète souvent à mes équipes la phrase de Mark Twain : « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, c'est pour cela qu'ils l'ont fait !* » Trop souvent, on renonce à faire les choses en les croyant irréalistes a priori. Dans tous les cas, un manager n'est pas là pour être aimé, il est là pour faire ce dont il est profondément convaincu et pour faire passer sa vision et ses valeurs. Ensuite, être entouré d'une équipe qui prend du plaisir à ce qu'elle fait, parce qu'elle sait que ce que l'on réalise ensemble est une expérience unique, est aussi un atout.

Int. : *Souvent, dans de telles situations de solitude, en parler peut être utile. Aviez-vous un tel ancrage extérieur ?*

F. de A. : Pour bien faire son travail, l'essentiel est de savoir s'en couper et d'avoir d'autres activités. C'est pourquoi je me suis toujours astreint à libérer mes weekends, pour faire du ski de randonnée quand c'était la saison, et pour revenir ressourcé au travail. J'ai aussi eu la chance d'avoir sur place quelques véritables "sparring partners" au sein de la direction des ressources humaines du Tricastin, toujours prêts à venir me voir quand ils jugeaient que j'allais trop loin ou trop vite et que je me mettais en péril. On ne conduit jamais seul ce genre de bouleversement, mais il n'est pas évident de trouver des gens ayant cette capacité d'alerte.

Tracer sa propre voie

Int. : *Comment avez-vous mutualisé les achats, alors que les demandes dans le nucléaire sont hautement spécifiques ?*

F. de A. : Les achats ont été l'une des premières fonctions que nous avons mutualisées. Globalement, cela s'est bien passé, avec une optimisation prévisible des effectifs. Le but était aussi de permettre aux acheteurs de faire leur travail d'acheteur et de ne plus être de simples approvisionneurs à la discrétion des prescripteurs. Pour cela, il a fallu amener ces derniers à s'ouvrir à des fournisseurs autres que ceux dont ils avaient l'habitude et c'est là qu'a résidé la plus grande difficulté de cette transformation. Nous avons également établi un catalogue des prix de transfert afin de faire disparaître les tractations internes inutiles.

Int. : *En quoi votre expérience précédente vous a-t-elle servi dans cette mission ?*

F. de A. : L'industrie du papier est très formatrice. On y travaille beaucoup, le papier, c'est *old school* et les marges sont très faibles. Chaque année, il fallait donc trouver 5 % de productivité supplémentaire, aussitôt redonnés à nos clients dans des baisses de prix. Il faut donc être imaginatif, réactif et flexible, faute de quoi on disparaît.

Cela vous formate : si vous voyez un euro par terre, vous vous baissez pour le ramasser ! Quand je suis arrivé dans le monde très différent du nucléaire, j'ai été fort surpris, même si l'on m'avait mis en garde contre la capacité phénoménale du système à étouffer toutes les bonnes intentions. Tous les jours, et aujourd'hui encore, je m'astreins donc, autant que possible, à garder un regard neuf et à exercer mon esprit critique.

Int. : *Comment s'est organisé le reporting vers vous ?*

F. de A. : À la fin de cette réorganisation, nous avons réuni les deux activités, Chimie et Enrichissement, sous l'autorité d'un seul patron, ce qui a aidé à harmoniser les choses. Étant responsable des opérations et avec cette évolution de l'organisation, c'est à moi que rapportaient les patrons des différentes opérations, et je rapportais ensuite à ce patron des deux activités.

Int. : *Dans la conduite de ce changement, avez-vous été aidé par le Groupe ? et par les corps intermédiaires ?*

F. de A. : Je rapportais à l'époque au patron opérationnel du *business group* "amont", qui regroupait les mines, la chimie, l'enrichissement et la fabrication du combustible. Au tout début, lors des réunions au siège avec lui et avec les patrons des BU du Tricastin, tout le monde était d'accord pour faire avancer les choses. La difficulté était ensuite que, de retour dans la Drôme, les mêmes qui prétendaient être prêts à m'aider ne m'aidaient en fait pas autant qu'il leur aurait été loisible de le faire... Sans le soutien du Groupe et l'appui de mes différents patrons, qui m'ont beaucoup aidé, je n'aurais pas pu faire grand-chose.

En ce qui concerne les syndicats et les représentants du personnel, ils ont été résistants au changement, mais ils ne l'ont pas été plus que les autres. Comme tout un chacun, ils craignaient les conséquences d'un tel bouleversement. Il y avait un patron de chaque syndicat dans chacune des entités légales et les regrouper au sein d'une même entité les confrontait au même travail de réorganisation et aux mêmes dilemmes que nous tous, ce qui ne les enthousiasmait guère.

Int. : *Que sont devenus les salariés impactés par cette réorganisation ?*

F. de A. : Entre 2009 et 2011, les résistances au changement ont été très fortes et il a fallu mettre beaucoup d'énergie avant d'arriver au point de rupture à partir duquel les choses ont basculé et où tout s'est accéléré. Il était dès lors normal que des gens ne se retrouvent plus dans la position qu'ils occupaient et décident d'aller faire autre chose ailleurs. En outre, des enjeux de gestion des compétences et d'effectifs émergeaient à cette époque et créaient une opportunité pour réaliser cette transformation, de nouvelles usines se créant et Eurodif devant s'arrêter. Pour 95 % d'entre eux, les salariés de cette entité ont été reclassés sur le site, dans des fonctions équivalentes, mais ils n'ont pas pu préserver le pouvoir qu'ils exerçaient auparavant du fait de la place stratégique qu'Eurodif occupait historiquement et économiquement dans l'ancienne organisation du site.

Int. : *Votre réussite a-t-elle donné envie à d'autres de se lancer dans de telles aventures ?*

F. de A. : J'ai fait quelques interventions pour présenter cette expérience et je suis également en cours d'écriture d'un témoignage, avant tout pour mon usage personnel et afin de garder le souvenir de ce qui s'est fait durant cette période. Chaque situation étant différente, il ne suffit cependant pas de reproduire à l'identique ce qu'un autre a fait ailleurs pour réussir et chacun doit savoir tracer sa propre voie. Mais si mon témoignage peut susciter des vocations, j'en serais ravi.

■ Présentation de l'orateur ■

Frédéric de Agostini : Ingénieur papetier. Après avoir passé vingt ans dans l'industrie du papier chez Arjomari puis Condat, il rejoint le groupe Areva en 2009 comme directeur du site du Tricastin. Il occupe aujourd'hui la fonction de patron de la *business unit* Emballages Nucléaires et Services au sein du groupe Orano (nouveau nom d'Areva).

Diffusion avril 2019
