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 :

Algoé [1] • Carewan [1] • 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 Pharma [2] • IdVectoR [2] • 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 • Ylios [1]

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

Exposé de Frédéric de Agostini

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* (BU) 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 – SET[1], 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