



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mercredi 25 avril 2017**



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
La transformation d'une entreprise publique : illusion ou réalité ?

Intervenant :

Philippe Knoche,
Directeur général du groupe Areva

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Vincent Chaudel**, Directeur communication & marketing de **Wavestone** et **Jean-Marie Blanc**, Directeur développement des activités institutionnelles de l'Apec et moi-même sommes très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Philippe Knoche**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **l'Apec** avec **Jean-Marie Marx** pour cette **sixième année** et de celui de **Wavestone**, pour la **septième année** avec **Claude Bodeau**. Le cercle Humania entre dans sa onzième année d'activité et d'existence.



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet de l'évolution des entreprises publiques de notre pays et son actualité puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Clément Le Roy**, Senior manager chez Wavestone, pour introduire notre soirée.

et ce, sous vos applaudissements.

Monsieur le Président,
Mesdames & Messieurs les Directeurs des ressources humaines,
Bonsoir à toutes et à tous,

Je suis très heureux d'ouvrir cette soirée.

Je vais commencer par vous rappeler simplement ce qu'est Wavestone et le lancement de notre marque en 2016. Nous sommes un cabinet de conseil en transformation d'entreprise. Nous sommes le fruit de la réunion de deux cabinets de conseil qui ont décidé de mutualiser leurs destins en 2016. Solucom et Kurt Salmon ont donc formé Wavestone, soit une force de frappe importante en France et à l'étranger composée de 2 500 consultants. Je pense que vous connaissez la plupart pour nos activités de transformation d'entreprise, pôle RH ... Nous avons plus de 150 consultants qui sont dédiés aux grands acteurs de l'énergie en France, d'où le lien évident avec notre intervenant de ce soir et que nous sommes impatients d'écouter.

Sans plus tarder, il est important de vous souhaiter une très bonne soirée et de passer la parole à Ghislain Missonnier pour sa présentation de Philippe Knoche.

Merci à tous et bonne soirée.



Intervention de **Philippe Knoche**, Directeur général du Groupe Areva

Cher Président,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir à toutes et à tous.

C'est un très grand honneur que vous me faites en m'accueillant ici et en consacrant votre soirée à venir m'écouter.

Le but de ce soir est de parler de ce qu'on fait et de ce qu'on a fait dans l'entreprise en essayant d'être parlant sans oublier l'humilité. Transformation et de quelle transformation parlons-nous ?

Dans la transformation que nous faisons, il y a une dimension humaine et RH qui est importante. Le groupe Areva, début 2015, c'est 44 000 personnes, fin 2017, c'est deux entités de 15 000 personnes, une recentrée sur le site combustible et l'autre sur tout ce qui est réacteur.

Comment sommes nous passés de 44 000 à deux fois 15 000 ? Il y a eu des sorties de périmètres, des activités qui ont été cédées, près de 5 000/6 000 dont 4 000 en France de réductions d'effectifs dont 3000 de pré retraités. Voilà à peu près l'explication de la différence. C'est un des aspects de notre transformation d'aujourd'hui mais ce n'est pas le seul.

Sur les 154 dirigeants en 2015, la moitié est encore présente dans une des deux entités. Le comex des deux entreprises est renouvelé à hauteur de 80 %. C'est aussi une transformation de ce point de vue là. On pourra aussi parler d'un contrat social modifié sur le temps de travail des cadres. C'est passer d'un forfait jour de 202-203 jours à 215 avec un accord unanime. C'est quelques aspects qui caractérisent nos transformations.

C'est aussi un plan d'économies 2015-2017 qui touchent au total un milliard d'euros sur trois ans et qui dans le compte de résultat était fait à 75 % en 2016. Ce n'est pas uniquement un plan social. Aujourd'hui, nous avons confiance pour fin 2017. 500 millions sur chaque entité, voilà ce qui caractérise notre transformation.

Plus fondamentalement, il y a une transformation du nucléaire qui doit se réinventer, tout comme l'entreprise. Il faut peut-être faire la révolution qu'à fait l'industrie automobile. Le nucléaire est la troisième filière industrielle en France. Pour nous et pour être compétitif, il faut réinventer le nucléaire. On ne peut le faire qu'avec une approche très différente. Vous achetez des voitures au même prix qu'il y a vingt ans mais avec des ABS, des ordinateurs de bord...Le nucléaire s'est beaucoup amélioré mais les coûts ont augmenté. Il y a aussi une transformation managériale qui n'est pas facile mais qui vient de l'excellence opérationnelle. C'est un des points majeurs.



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

Il y a des militaires dans la salle, je vais le dire quand même, quand on sort les problèmes pour les traiter le plus tôt possible, les organisations syndicales nous comprennent mais nous répondent que ce n'est pas la culture de la maison. Quand le chef dit quelque chose, on ferme sa gueule et on fait.

C'est le verbatim des organisations syndicales, sortir les problèmes a été une des grandes choses à faire et à entreprendre durant ces derniers mois.

Nous avons aussi eu des surprises, des problèmes de qualité quand par exemple deux types de documents circulent et que le client a le type de document le plus favorable. Quand cela commence à « canarder », ça canarde sec. On a aussi dû faire face à une autre surprise: le temps. Cela est peut-être dû à notre complexité interne, à notre statut et structure juridique. La restructuration d'une façon générale a commencé en 2015 et la restructuration juridique et financière se termine fin 2017, c'est très long! Cela demande beaucoup d'effort et nous dépendons de la commission européenne et de ses accords de sûreté. Cela prend beaucoup de temps que nous ne pouvons pas consacrer au terrain et au management.

On aurait rêvé faire cette transformation juridique et financière plus vite mais rétrospectivement ce n'est pas évident de le dire car il faut le temps du changement. Pour les équipes aujourd'hui, cela se mesure dans le moral des troupes et nous avons fait un sondage des salariés dans le niveau d'engagement. Le résultat après trois ans de combat est assez dévastateur. Les équipes ont vraiment souffert de toute cette durée. Globalement, en gros, elles font confiance dans l'entreprise, dans le secteur mais pas dans le management. Cela amène aussi à l'humilité. C'est assez révélateur je pense, même si seulement 50 % des salariés ont répondu. Ce n'est pas forcément facile. Inversement, poser le diagnostic ne fut pas simple car quand je suis arrivé, j'ai bloqué les embauches, j'ai gelé les salaires et nous avons annoncé cinq milliards de perte. Ce qui a facilité le diagnostic est l'équipe. Nous ne pouvions pas non plus nous loupier en l'ayant renouvelé de 80 % mais j'ai quand même une frustration, il n'y a pas de femme dans le comité exécutif.

Je voudrai aussi insister sur les objectifs. Il faut arrêter de faire des grands projets tout seul et se fixer des objectifs très clairs qui partent du diagnostic en termes d'identité et de valeur. Il faut bien reconnaître le potentiel de développement de la Chine. Il ne faut pas être naïf dans le partenariat avec la Chine. Il faut retrouver des valeurs qui partent des clients, du développement des personnes et du manager. Il faut aussi impliquer les équipes dans ces objectifs clairs en termes de nouveau projet d'entreprise. Nous avons impliqué neuf cent managers dans la dernière convention. 88 % des managers ont répondu à l'enquête et 60 % fait confiance dans le management, soit trois fois mieux que le reste des salariés. Un point qui touche toutes les parties prenantes, internes et externes, d'abord individuellement, l'Etat s'est engagé, les banquiers, les organisations syndicales

aussi. La présence des managers et la culture du groupe et son très fort attachement a été primordial. L'ensemble des parties prenantes ont avancé.

Le plus difficile est que chaque partie prenante a voulu attendre les autres pendant très longtemps. Les salariés ont dit je ne bouge pas tant que l'état n'a pas recapitalisé. L'état a dit je ne recapitalise pas tant que les salariés n'ont pas fait d'effort. Quand aux dettes obligatoires de six milliards, il fallait changer leurs natures juridiques en faisant huit assemblées générales. Le plus difficile fut de faire avancer chacun pour que les autres avancent. Ce n'est pas complètement fini. 2017 est écrit jour par jour et ce débat n'a plus lieu d'être. Il faut remercier les salariés d'avoir avancé et d'avoir prouvé aux autres qu'on peut changer. C'est un point très positif. C'est un effort de tous les instants. Tout le monde devait s'aligner sur ce qu'il fallait faire.

Dans le programme d'économies, il y avait aussi le fait que tous les cadres voyagent en seconde classe ou en économique. Là-dessus, on a eu une procédure de la CGC car ce n'était pas conforme à la convention collective. La CGC a retiré son recours alors qu'on était sur de perdre mais cela prouve que tout le monde a fait des efforts. Une autre chose positive, finalement on a eu assez peu de semaines de conflits même si parfois on était accueilli par un bonhomme pendu. J'ai assez vite dit que je n'étais pas propriétaire de mon job et que si quelqu'un voulait prendre ma place, qu'ils envoient leurs CV et leurs lettres de motivation.

Mon dernier point de mon propos introductif est que ce n'est pas fini ! Il y a encore des étapes à mener et finalement c'est aussi un commencement. Ce n'est pas une ligne d'arrivée mais de départ. C'est une transformation managériale profonde d'une entreprise à se réinventer avec des impératifs d'excellence et d'innovations. La première étape est un recentrage assez brutal, la deuxième marche est le redéploiement avec les performances de coût et plus d'innovations dans un marché resté très difficile. L'uranium se vend 25\$ aujourd'hui alors qu'il était à 50\$ l'année dernière. L'entreprise a de vrais atouts. On a un peu de temps pour se transformer, c'est une chance extraordinaire mais pour être dans l'énergie du futur, il ne faut pas se leurrer et changer beaucoup de choses. Nous sommes plus dans un commencement que l'on peut voir avec conviction qu'un aboutissement.

Je vous remercie de votre attention et serais heureux de débattre avec vous.

(longs applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier, Président du **cercle Humania**

Nous allons commencer par la première question de Jean-Christophe Sciberras. N'hésitez à vous signaler pour poser votre question.



Jean-Christophe Sciberras, Directeur des ressources humaines France du groupe Solvay.

Merci Philippe de nous avoir fait part de votre expérience. J'ai une question sur le point de départ. Que s'est-il passé ? Il y a 5/6 ans, Areva était le premier recruteur de France, dans le diagnostic que vous avez présenté, comment expliquer la situation actuelle et ce qui s'est passé. Cela m'intéresse.

Ghislain Missonnier, Président du **cercle Humania**

Je vais même rajouter quelque chose ; j'avais entendu que chez Areva il y avait une embauche toutes les 45 minutes !

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

C'est intéressant, on rentre dans la phase : on peut réécrire l'histoire. Quelqu'un m'a dit méfie-toi, il n'y a pas d'histoire mais surtout la façon dont on l'a raconté. En général, en plus, elle est racontée par les vainqueurs. Là aussi, nous devons être humbles par rapport à ce qu'on peut raconter sur l'histoire. Finalement, ce sont les anticipations des acteurs. En termes de volume, le marché n'a pas beaucoup bougé depuis vingt ans, on vend autant d'uranium ou d'enrichissement. En revanche ce sont les acteurs qui ont anticipé dans les années 2000 qu'il y avait un très fort décollage, une très forte croissance. Ce n'est pas facile pour une entreprise publique de façon générale de proposer un plan de réduction d'effectif. Il y a un retard au diagnostic. Jusqu'à 2013 inclus, l'entreprise est en croissance. Le chiffre d'affaire croit jusqu'en 2013 alors que Fukushima est en 2011 !

A ce moment-là, le Japon profite encore de ses autres centrales. La crise financière a un impact majeur. Le nucléaire est un paquebot et ne voit pas arriver de restriction. Nos clients se portent encore bien jusqu'en 2012. Sur les causes internes, c'est ce que je disais tout à l'heure, si personne ne bouge, si l'état ne bouge pas, c'est très compliqué de tout bouger tout seul, il faut une certaine violence.

Pour l'énergie, regardez aux USA il y a dix ans l'émergence du gaz de schiste et sa conséquence sur la baisse du prix du baril de pétrole et de l'électricité qui a été très violente. Au passage, nous avons eu une plainte au pénal de deux cents salariés car évidemment c'est la faute du management qui le savait ! On a dix mille actionnaires salariés mais cela fait quand même deux cents ! Voici pour l'analyse des causes. Le groupe aurait pu tout encaisser mais il faut rajouter les pertes sur le projet finlandais de six milliards. Deux remarques vues d'aujourd'hui et pour l'avenir. Notre grand concurrent historique est rentré en « chapter 11 » entraînant dans sa chute son

actionnaire Toshiba qui est amené à se vendre par appartement et avec des pertes bien supérieures à celles d'Areva.

Nos clients remarquent que nous avons été les premiers à les reconnaître et à les annoncer. Nous pouvons déjà bénéficier des plans de transformations alors que nos concurrents rentrent dans le sujet. Les grands projets d'infrastructures de ce type les font aussi plonger. Le point positif est que nous sommes intervenus avant de grands acteurs de l'industrie.

Autre point positif. Après deux ans, même si cela est petit, on va recruter trois cents personnes cette année. Ce n'est pas les mêmes ordres de grandeur mais on recommence à embaucher sur des compétences ciblées et nous avons sept cents alternants. Nous sommes surtout sur des sujets d'opérateurs

Erick Cauchois, Directeur des relations sociales d'Agromousquetaires

Merci. Dans tout ce que vous avez expliqué, il y a quelque chose qui m'a interpellé. Vous avez dit que les organisations syndicales ont suivi mais quelque part sous la pression de la base, pouvez-vous développer ce point au mieux, svp ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

C'est l'impression que j'ai au sens que le 7 mai nous annonçons un plan de suppression d'emplois et que nous reviendrons sur le temps de travail et sur la prévoyance. Clairement, nous avons une opposition forte des organisations syndicales. On a fait beaucoup de travail avec le management sur le terrain et qui a su convaincre.

Il y a eu des mesures d'âge pour des gens qui ont pu bénéficier de cette opportunité pour partir et éviter deux ans de galère. Finalement, il y avait une pression de la base qui souhaitait partir pour certains. On n'a pas fait de licenciement car l'état ne nous l'avait pas autorisé. Il y avait une pression d'une certaine base pour le volontariat pour partir. Ce n'est pas cynique mais juste réaliste. Pour le temps de travail, c'est clair que c'est travailler autant pour gagner autant que les autres, je ne rentre pas dans d'autres débats. C'est un équilibre très compliqué. Quand vous bloquez les salaires pendant deux ans et que cette année vous annoncez une augmentation de 1,6 % soit peu près la moyenne de l'industrie mais pour cela il faut un accord global. On propose un nouvel équilibre qui nécessite l'accord de tout le monde.

Autre sujet, le système des parts variables a été plafonné et nous en avons décalé le paiement. Il y a le corps social interne et externe et nous essayons d'être fermes avec un mot d'ordre, se remettre dans la convention collective normale et qui enlève toutes les couches sédimentées des années 70. Comme les salariés comprennent le

constat et le diagnostic, qu'ils ont confiance dans l'entreprise, qu'ils sont attachés à leurs collègues, voilà comment cela s'est passé.

Olivier Münch, Directeur des affaires sociales d'Engie **Cofely**

D'abord merci pour votre témoignage qui fait écho à tout ce que nous vivons dans nos entreprises. L'énergie est en pleine mutation. Nous sommes dans un monde "décarboné", décentralisé, digitalisé et se dirige vers le renouvelable et il semble que la stratégie d'Areva est de se recentrer sur le sigle du combustible et le marché du démantèlement. Quel est l'avenir d'Areva en dehors du nucléaire ? Comment prépare t on l'avenir des hommes du nucléaire dans un monde qui le sera de moins en moins.

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

Premièrement, j'ai oublié de vous dire que j'ai fermé les énergies renouvelables, les activités solaires. Sur l'éolien, nous sommes en position de challenger dans un marché où la rente n'est pas chez les fournisseurs. C'est Siemens qui est opérateur de nos activités de l'éolien offshore. Oui, ce n'est pas de gaieté de cœur que nous en sommes sortis. Le groupe Areva a perdu un milliard d'euros dans le renouvelable. Essentiellement, pour des questions de structure de marché. Oui, je crois au mix nucléaire et renouvelable mais la force des choses a fait que nous avons dû regrouper tout ce qui perdait d'argent. Voilà ce qui concerne notre activité historique.

Ensuite, on n'est pas en situation de faire des acquisitions d'ici 2019 du fait de la recapitalisation imposée par Bruxelles. Cela veut dire que son souhaité se développer, on doit le faire de manière interne. Je ne crois pas que l'avenir du nucléaire est son démantèlement. Oui, on se développe dans les déchets, sur les marchés des déchets nucléaires d'autres entreprises. Nous sommes reconnus pour notre savoir-faire. Il y a un sujet qui se développe, le nucléaire médical, notamment l'imagerie. On développe avec Roche et avec d'autres partenaires, des biotechnologies américaines avec des produits issus de notre savoir-faire. Cela peut-être être une des réponses. C'est un sujet avec un vrai potentiel et une vraie demande.

Benoît Vanazzi, Directeur des ressources humaines de **Plastic Omnium Environnement**

Bonsoir, vous avez évoqué la culture d'entreprise qui masquait les problèmes plutôt que les affronter. Ce soir, vous avez fait preuve d'une remarquable ouverture et d'une sincérité pour parler de problèmes graves. Comment faire pour faire évoluer cette culture d'entreprise au sein du groupe Areva ?



Philippe Knoche, Directeur général du groupe Areva

Encore une fois, je crois que cela commence par le top. Il faut commencer par l'exemplarité du management. Vous connaissez l'expression, le poisson pourri par la tête. Sur ce sujet, nous avons des outils de performance et nous nous sommes formés. Nous sommes allés à soixante dix personnes, une journée chez Peugeot avec Philippe Varin pour connaître l'excellence opérationnelle et la remontée des problèmes au bon niveau. Nous avons travaillé par groupe de 3/4 avec des managers remarquables de Peugeot. Le lendemain, la réunion de soixante dix managers aurait été totalement différente de celle de la veille. Nous n'avons rien inventé, on a regardé où cela a marché. Notre seule limite est la vitesse de transformation de l'entreprise. Derrière, il faut aussi une communication partout. Ce n'est pas facile. Pour faire remonter les problèmes, on a aussi supprimé des niveaux hiérarchiques. Raccourcir l'échelle aide beaucoup à remonter les problèmes. Cela nécessite un exercice de tous les jours.

Maître Catherine Millet-Ursin, Avocat Associé chez Fromont-Briens

Merci de votre exposé, c'est intéressant de ne pas entendre de langue de bois. Je vous entends dire que les salariés croient en l'entreprise et critiquent le management. Quelles sont les mesures que vous prenez pour redonner toute sa place au management et la confiance que les managers doivent mériter car ils sont au cœur de l'action?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe Areva

C'est vrai que parfois il peut avoir un problème de légitimité. On insiste énormément et je ne suis pas sûr qu'on réussisse avec tous, donc, il y aura de la sélectivité. Ce sera du 80/20. Il faut admettre que nous n'y arriverons pas pour tous. Pour ceux qui peuvent y arriver, on insiste beaucoup sur la formation en commençant par le haut. Je n'ai pas de plus grand plaisir que de grandir en faisant grandir les autres. Quand on donne à chaque salarié l'idée qu'il peut grimper en compétence et gagner en employabilité, il y a un ressort. Et le deuxième point est d'obliger d'être dans les « Check List » de la présence terrain assez standard avec un feed-back aux salariés. La présence terrain est un formidable lien pour l'entreprise. Chez Areva, le client est très loin, il achète soit une commodité, soit on lui traite les déchets. C'est sur le terrain que se crée les liens entre le chef d'équipe et son manga. Je suis persuadé que nous pouvons y arriver pour 80 %. Voilà comment on essaye de faire.

Hervé Bruneteaux, Directeur des ressources humaines de **CANDRIAM Investors Group**

Je voudrai vous remercier pour la qualité de votre intervention même si vous m'avez replongé quelques années en arrière car mon premier stage d'école de commerce était chez Framatome, filiale d'Areva. Ma question porte sur la France et notre complexité à nous transformer en France. J'aimerais connaître le travail qui a été fait à l'international avec vos autres filiales pendant cette période ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

Le groupe Areva a une implantation qui suit ses clients. C'est 80 % en France mais 56 % de ses effectifs sont en France, et cela représente moins de 40 % de son chiffre d'affaires. Le reste vient beaucoup d'Allemagne, du Canada, des USA et du Kazakhstan. Le marché est très difficile aux USA et les institutions sont très différentes. C'est un peu stéréotypé mais l'américain est plus positif. Il y a aussi une certaine flexibilité aux USA. D'un point de vue social, la difficulté la plus forte fut en Allemagne, on est passé de 6 000 à 3 000 personnes ! Vous avez un corps social en difficulté et je suis allé par exemple à Francfort annoncé la fermeture du site de 700 personnes. D'un point de vue humain, c'était très dur. Il se trouve que je parle allemand mais ce fut difficile. La dernière centrale nucléaire allemande se ferme en 2022. Le savoir-faire s'exporte quand même, mais cela reste un sujet compliqué. Quant au Canada, il repart avec de nouvelles forces.

Ericka Cogne, Directrice générale de l'**Institut Télémaque**

Merci de me donner la parole. J'ai découvert ce soir que certains DRH ne savaient même pas que leurs entreprises soutenaient l'association Télémaque. Je voulais dire merci à ces entreprises. Télémaque essaye d'apporter une réponse à la problématique de la panne de l'ascenseur social en France. Cela ne vous a pas échappé car la France est le pays le plus inégalitaire d'Europe dans son incapacité à pouvoir promouvoir l'ascenseur social en France. Sachez-le. Nous avons un rôle à jouer. C'est un point de vue factuel. La bonne nouvelle est que grâce à vos entreprises et à vos collaborateurs, nous pouvons encourager de jeunes lycéens issus de milieux modestes à essayer de découvrir le monde de l'entreprise. On le fait dès la cinquième et par le biais du tutorat ou par le biais d'intervention en France. Vous avez mes coordonnées pour de plus amples précisions, je suis là pour y répondre.

Quand j'étais jeune diplômé, j'avais eu une proposition de poste d'Areva mais j'ai choisi Danone. Parfois il est difficile d'inspirer les jeunes par rapport au contexte



économique global, quels conseils me donneriez-vous pour donner des perspectives positives à la jeunesse ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

En fonction des endroits, nous observons entre cinq et dix fois moins de candidats qu'à l'époque où nous recrutions toutes les quarante-cinq minutes. Effectivement, il y a une désaffection. Il se trouve que c'est toute l'industrie qui a cette désaffection, en particulier Areva en ce moment. On essaie de se remonter les manches avec l'ensemble des fédérations. Nous sommes intervenus avec un argumentaire simple sur le thème de l'industrie embauche. L'industrie forme et c'est là-dessus que je souhaite insister. Il faut simplifier pour rendre les sujets attractifs. Parfois, les parents viennent nous voir pour nous demander quelle est l'utilité pour leurs enfants de se former à nos métiers. Nous répondons que ce sont des porteurs d'activité en termes d'emplois qualifiés. En Chine, il y a une reconnaissance de l'industrie française et d'Areva. Il ne faudrait pas que nous négligions nos joyaux si nous avons des difficultés aujourd'hui. Tous les managers d'Areva ont fait le choix de croire en une croissance qui va venir.

Amiral Philippe Hello, Directeur, adjoint du directeur des ressources humaines du **Ministère de la Défense**

Bonsoir, je souhaite tout d'abord vous remercier pour vos références nautiques lors de votre intervention volontariste et déterminée. Tout ce que vous avez dit rejoint ce que nous vivons dans la Défense. Je vais poser une question sur le recrutement et sur votre stratégie pour l'avenir qui a été développée tout à l'heure. J'ai connu le nucléaire comme est la restauration aujourd'hui. Je ne suis pas sûr que la génération post Fukushima soit dans le même état d'esprit. En Europe, nous sommes un peu seuls à promouvoir le nucléaire, promotion à laquelle je souscris. Je connais les mêmes difficultés à recruter des experts du nucléaire dans la Défense. Quelle histoire allez-vous raconter à ces jeunes pour qu'ils puissent venir chez vous et se projeter dans le futur ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

Cette question pourrait être posée à beaucoup d'entreprises. J'observe simplement que nous avons perdu beaucoup de jeunes, venus à la fin des années 2000 en pensant travailler comme chez Google car il y avait une superbe histoire, une croissance très forte et que tout était permis. On en a perdu une grande quantité avant les plans de départ et avant Fukushima. Inversement, ceux que nous recrutons aujourd'hui, nous les perdons assez peu. Inversement, ceux qui sont partis disent ce qu'ils ont perdu en quittant Areva, ce qui est intéressant car cela fait partie des forces

à cultiver. Cette dernière catégorie parle du lien humain car dans la difficulté, on se serre les coudes, il y a une cohésion, il y a un supplément d'âme. Ensuite, il y a aussi des challenges humains et technologiques extraordinaires. Le nucléaire, du fait de ses interventions, peut se payer du digital à des endroits où d'autres ont plus de mal. Il y a des challenges techniques qui intéressent les jeunes qui nous rejoignent. Il y aura toujours une dimension humaine et technique qui nous permet aujourd'hui d'avoir un turn-over très faible par rapport à d'autres entreprises. Je ne peux pas généraliser.

Enfin, je pense que nous sommes dans des territoires où nous leur apportons énormément. Quand vous êtes dans une sous-préfecture en France, parfois nous sommes la seule entreprise industrielle. Pouvoir apporter de l'espoir dans ces endroits est juste magique. Cependant, dans certains endroits, à cause de la CGT notamment, certains préfèrent mourir avec leurs acquis et faire mourir l'entreprise avec plutôt que d'évoluer ! C'est l'écueil quand vous êtes la seule entreprise d'un département. Je pense que quand on offre des perspectives techniques, humaines et industrielles dans un territoire auquel vous êtes attachés, c'est un ancrage qui fonctionne. Je ne fais pas de cas général mais chez nous, ce sont des choses très importantes.

Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania

Quid de la transition énergétique et du nouvel Areva ? Comment voyez-vous tout cela ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe Areva

Aujourd'hui, nous cherchons, après ce recentrage, à valoriser notre savoir-faire sur les matières nucléaires, y compris hors production d'électricité, comme je l'ai dit tout à l'heure. Nous ne souhaitons pas nous disperser. Nous faisons beaucoup de choses qu'on nous envie. Nous n'allons pas reprendre de risques. L'Etat investit de l'argent, les investisseurs japonais nous font confiance sur la base d'un business plan, les centrales existantes sont compétitives. Il faut les fournir avant de viser d'autres aspects de la transition énergétique. Faisons d'abord bien le boulot à faire à la maison.

Guillaume Sarközy, Président de la Fondation Malakoff Médéric Handicap

Vous avez magnifiquement expliqué ce qui se passait à l'intérieur de votre entreprise. C'est très concret. J'aimerais que vous puissiez nous parler de vos clients. J'ai plus de mal à comprendre ce qui se passe sur le marché. Il y a une quinzaine de jours, j'ai entendu la présidente d'un grand énergéticien français nous expliquer que le prix du solaire était divisé par vingt depuis une quinzaine d'années, qu'il y avait

peut-être un problème de compétences sur les nouvelles centrales. Comment voyez-vous les choses ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

La transformation, chez nous, part du client. J'évite de commenter celle des autres, chacun a ses difficultés. J'ai suffisamment de boulot à la maison pour m'occuper des difficultés des autres. Je ne m'en réjouis pas d'ailleurs, cela prouve que la filière est en difficultés. Les centrales existantes tournent et sont rentables et ce n'est pas le moment de construire les nouvelles. Aujourd'hui, les construire n'est pas évident car la rentabilité n'est pas assurée dans un monde dérégulé. La vision européenne, de l'OCDE, est négative. Vous avez raison. Aujourd'hui, les investissements hors renouvelable en production d'énergie sont extrêmement faibles. Cela nous amène à deux choses. La zone de croissance est l'Asie car le charbon ne peut pas continuer dans les grandes villes chinoises. Vous le lisez dans la presse, pourtant ils ont besoin d'augmenter encore la quantité de charbon qui brûle pour faire face à l'augmentation de la consommation d'électricité. Il y a de vrais challenges très forts. Pour cela, il faut que le nucléaire continue d'être sûr et compétitif. Dans cette optique, nous devons faire des choses plus petites et plus simples. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus investir un ou deux milliards d'euros sur un actif. Vos entreprises sont de plus en plus sur des sujets où il faut être agile et flexible. En matière d'actif, Areva a la chance d'en avoir des neufs, donc le capex est beaucoup derrière nous. Le nucléaire, en se réinventant, en est capable, empiler des exigences sans se remettre en cause. Il faut savoir se reposer la question des exigences en maintenant le même niveau de sûreté et tout est une question de priorité. Est-on capable de prioriser ce qui a un vrai impact sûreté et non l'immédiat. Il y a une réinvention du nucléaire en choisissant bien ses fondamentaux pour les constructions neuves qui est devant nous. Il vaut mieux se le dire plutôt qu'aller à reculons.

Clément Le Roy, Senior manager **Wavestone**

Merci pour ce partage très transparent. Je reviens sur le fonctionnement actuel de l'entreprise avec ses deux entités. Comment faites-vous fonctionner ce double dispositif ? Comment faites-vous monter en puissance, encore plus, les salariés qui doivent par eux-mêmes assurer leurs destins dans le cadre du nouvel Areva ?

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

Vous avez la réponse dans la fin de votre question. Ce sont les salariés, par eux-mêmes qui ont compris. Il ne faut pas oublier l'influence du leadership. Les salariés ont bien leurs destins en main tous ensemble. En termes de gouvernance, je ne le recommande à personne. Pour l'instant on fait et on verra après. L'impératif étant d'assurer la sûreté des installations et faire notre transformation. J'ai simplifié un peu

lors de mon exposé car en fait il y a trois entités car il reste Areva SA qui a comme but de mener à bien le projet en Finlande. Pour l'instant, cela fonctionne avec une solidarité et une cohésion que je trouve très appréciables. Cela se passe plutôt bien. Il a fallu purger assez vite que les salariés d'Areva n'auraient pas le statut d'EDF. On l'a dit très vite pour éviter des attentes et des vocations. Areva devait avoir son autonomie stratégique et sociale. On a mené la transformation sociale ensemble. On a réussi à gérer les phénomènes typiquement français du type « ah oui ce n'est pas juste car lui a un jour de plus que moi »pour l'instant, cela tient pas mal.

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à une personnalité tirée au sort.

Ce soir, la personne choisie appartient à une grande entreprise française avec **Bruno Danet**, Directeur exécutif ressources humaines de **Keolis**.

Alors, Philippe Knoche qu'elle est la question que vous n'avez jamais osée poser à votre DRH, que vous aimeriez énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Bruno Danet, Directeur exécutif des ressources humaines de Keolis.

Philippe Knoche, Directeur général du groupe **Areva**

Je vais essayer de faire original. C'est une question pour vous tous plutôt que pour l'un d'entre vous. Que pensez-vous de la formation initiale ou continue des managers français opérationnels en matière de ressources humaines ?

Bruno Danet, Directeur exécutif ressources humaines de **Keolis**

Monsieur le Directeur général, merci d'abord pour votre intervention passionnante.

Pour ma première participation au cercle Humania, je suis ravi d'avoir la dernière question ! Je vais répondre par rapport à ce que je connais. Je pense que nous avons un vrai sujet. Je constate qu'à tous les niveaux du management, avec les pyramides rapidement resserrées, les actes de management sont très difficiles. Comment manager des salariés qui sont éparpillés dans tout le territoire. Aujourd'hui, chez nous, nous avons fait beaucoup de promotion interne. Nos managers sont des anciens conducteurs et nous n'avons pas forcément su les accompagner. Notre défi aujourd'hui est de les accompagner. Cela pose aussi la question de la digitalisation de nos managers. Nous digitalisons notre offre, nous ne pouvons pas laisser nos

managers au bord de la route de la digitalisation. Nous devons embarquer tout cela. C'est aussi un vrai sujet chez nous.

Un grand merci à **notre grand témoin, Philippe Knoche**, pour son intervention de ce soir autour du thème : La transformation d'une entreprise publique : illusion ou réalité ?

(Applaudissements très nourris)

.....et à **Bruno Danet** qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont **l'Apec** et **Wavestone** (Applaudissements) et grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernière information : Nous aurons notre prochain événement le trente et un mai avec l'intervention exceptionnelle du colonel Laurent Phélip, Commandant du groupe d'intervention de la gendarmerie nationale – G I G N.

Notez bien cette date pour nous retrouver, sur invitation, à 19 heures 15 **en ayant réservé votre place dans les temps si vous ne voulez pas subir les affres du surbooking comme ce soir !!**

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Philippe Knoche. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements très nourris)

Merci à tous de votre participation active.
Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bon retour.

Compte rendu du débat - le plus précis possible :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*