

**L**e Cercle Humania, sous l'égide de l'Apec et de Wavestone, a reçu le 25 avril 2017, Philippe Knoche, Directeur général d'AREVA qui a livré avec humilité un récit riche et étayé à l'ensemble des DRH présents à ce dîner-débat sur le thème « **La transformation d'une entreprise publique : illusion ou réalité ?** »



En 2013, AREVA observait une croissance de son activité en dépit des grands événements que furent respectivement la crise financière mondiale de 2008 et l'accident sans précédent sur le site d'une centrale à Fukushima en 2011. Le marché du nucléaire n'avait pas bougé, les clients se portaient bien, l'entreprise enregistrait un recrutement de 5 à 10 000 personnes par an. Que s'est-il passé pour cette industrie fascinante qui, pour l'anecdote du président du Cercle Humania, Ghislain Missonnier, recrutait alors **un collaborateur toutes les 45 minutes ?**

### **De quelle(s) transformation(s) parle-t-on ?**

Malgré des indicateurs marché encore performants, Philippe Knoche nous explique la capacité qu'a eue AREVA à anticiper les évolutions de la filière et a été la première à reconnaître ses difficultés et à les diagnostiquer lui permettant ainsi d'intervenir tôt. Il insiste sur la multiplicité des transformations qui touchent aujourd'hui

son entreprise et met en avant la dimension humaine, raison de sa présence pour intervenir au sein du Cercle Humania.

Dans sa dimension humaine, la transformation d'AREVA s'est exprimée par une réduction d'effectif passant début 2015 de 44 000 collaborateurs à 2 entités de 15 000 collaborateurs (combustibles et réacteurs) d'ici fin 2017. Philippe Knoche donne 3 explications majeures à cette diminution : la cession d'activités (5000), le plan de réduction des effectifs au niveau mondial (6000 dont 4000 en France) et les départs en pré-retraite (3000). Au 31 décembre 2014, les comités exécutifs ont été renouvelés à 80%. A ce jour, sur les 150 cadres dirigeants, la moitié est encore dans une des deux entités existantes. Il évoque une caractéristique de la transformation : un contrat social modifié qui fait passer les cadres d'un forfait de 203 à 215 jours.

Dans sa dimension économique, c'est 1 milliard d'euros d'économie sur 8 milliards d'enveloppe globale qu'il a fallu réaliser sur 3 ans entre 2015 et 2017 (dont 75% réalisé à fin 2016) réparti également entre les deux entités. Avec convictions, Philippe Knoche nous livre sa vision sur la filière du nucléaire : 3ème de l'économie française, elle reste compétitive mais elle doit se réinventer et viser l'excellence opérationnelle comme l'ont fait d'autres industries comme l'automobile et l'aéronautique.

### **Le diagnostic humain de la transformation**

La frustration des deux dernières années est partagée à travers deux sujets : celui de la surprise, la surprise de problèmes non identifiés et celui du temps, le temps chronophage du fait de l'actionnariat, des contraintes externes, de la commission européenne pour les autorisations en termes de sûreté et de la complexité interne (structure juridique, systèmes de gestion, etc.). Ce temps alloué à ces sujets n'est pas alloué à une présence sur le terrain auprès des managers mais ces étapes restent incompressibles pour réussir la transformation. Il faut le temps du changement, « passer du déni à l'acceptation de la situation de mouvement » selon ses mots.

Et d'un point de vue managérial, que s'est-il passé ? C'est sans détour qu'il nous livre le récit d'une réalité opérationnelle en complète transformation. Il souligne la nécessité de remonter les problèmes quand ils se posent, et surtout, de les faire sortir le plus tôt possible pour les traiter.

Un sondage auprès des salariés sur le degré d'engagement a été réalisé suite à cette période de changement. Cette étude, qui a obtenu 50% de réponses, livre un constat « assez dévastateur » : les collaborateurs ont confiance en l'entreprise et son activité mais pas en son management, ce qui « amène aussi à l'humilité ». Philippe Knoche témoigne de l'existence d'attaques personnelles fortes visant des managers. Alors quelles réponses apporter ? Voici le sien : la difficulté majeure relève de la légitimité des managers à incarner la transformation. Il faut nécessairement les embarquer mais tous ne pourront pas participer à cette aventure. Pour le reste, il faudra les former et en amont de cette démarche, poser le diagnostic et faire état des erreurs faites par le passé.

### Les leviers de la transformation

Il rappelle l'importance de se fixer des objectifs peu nombreux mais extrêmement clairs émanant du diagnostic posé en termes de métier et de valeurs : « Après un accident comme ça, à quoi se raccrocher quand le radeau brûle et que la mer est agitée ? Où sont les points d'appui ? ». Il insiste sur la nécessité d'une part de retrouver des valeurs fortes et partagées qui partent du client, du respect et du développement des personnes, de

l'amélioration que l'on souhaite et du manager et d'autre part d'impliquer les équipes dans ces objectifs. Pour cela, 400 managers sont régulièrement impliqués dans des conférences téléphoniques mensuelles et 900 ont été impliqués dans la dernière convention (88% d'entre eux ont répondu à l'enquête sur l'engagement. Parmi eux, 60% ont confiance dans le management).

Plus globalement, l'ensemble des parties prenantes est touché par un attentisme de l'action de chacune des parties vis-à-vis de l'autre. Par exemple, « les salariés ne bougent pas tant que l'état n'a pas recapitalisé et l'état ne recapitalise pas tant que les salariés n'ont pas fait d'effort ». Le challenge est de faire avancer chacun suffisamment pour que l'autre avance. Fort heureusement c'est un pari réussi pour AREVA qui, en 2017, n'a plus de débat sur la question de savoir qui avancera le premier.

En conclusion de cette intervention, Philippe Knoche nous partage sa vision : son entreprise vient d'arriver sur la ligne de départ d'une transformation managériale profonde qu'il soutient avec la plus grande ferveur et le plaisir qu'est celui de faire grandir les autres. AREVA embauchera cette année 300 nouveaux collaborateurs et 700 alternants.



**Claude Bodeau**  
Associé  
claude.bodeau@wavestone.fr

**Nicolas Herpin**  
Manager Développement  
nicolas.herpin@wavestone.fr