

# Luc Oursel, le démineur

LE MONDE | 12.12.2011 à 12h54 • Mis à jour le 20.10.2014 à 16h21 | Par Jean-Michel Bezat



Luc Oursel a été "fait" président du directoire d'Areva, dimanche 12 juin 2011 à l'Élysée, dans le bureau de Nicolas Sarkozy. Quatre jours plus tard, le premier ministre, François Fillon, recevait Anne Lauvergeon à Matignon pour lui annoncer officiellement qu'elle ne ferait pas un troisième mandat à la tête du premier groupe nucléaire mondial. Encore une semaine, et son conseil de surveillance entérinait le choix élyséen.

Voilà comment, après plus d'un an d'atermoiements et de chasse à... la femme, l'exécutif a débarqué "Atomic Anne" et assis le numéro 2 de l'entreprise dans son fauteuil. Il n'en a pas fallu plus pour qu'Anne Lauvergeon et ses partisans crient à la "trahison". Après tout, fulmine-t-elle, Oursel est lui aussi comptable du mauvais bilan financier, d'abord comme responsable de la filiale réacteurs Areva NP, puis comme patron des opérations du groupe à travers le monde.

Un "traître", Luc Oursel ? Rond de figure et modeste de nature, cet industriel de 52 ans a, selon ses proches, le caractère bien trempé. Mais il n'a jamais traîné la réputation d'un homme de réseau prêt à tout pour assouvir une ambition dévorante. L'accusation ferait presque sourire son ami Jean-Pierre Clamadieu, qui avait partagé avec lui, en 1981, les deux places d'ingénieurs du corps des Mines réservées à ceux qui ne sont pas sortis de Polytechnique. *"C'est injuste et hors de propos. Tout, dans l'histoire personnelle de Luc, montre sa droiture et sa loyauté. Il n'a jamais intrigué pour cette nomination"*, tranche le patron du groupe chimique Rhodia, que l'Élysée avait approché, dès 2010, pour prendre les rênes d'Areva.

Un autre de ses amis, dirigeant dans le secteur de l'énergie, raconte la suite de l'histoire: *"Une fois son nom sur la liste, l'ancien système a joué en sa faveur."* Autrement dit, le puissant corps des Mines, qui a voulu garder son emprise historique sur le nucléaire. Mais aussi des "anti-

Lauvergeon" notoires. Dans ce petit bataillon, on trouve Claude Guéant. Il a donné son avis d'ancien secrétaire général de l'Elysée, qui pèse sur toutes les nominations stratégiques depuis le ministère de l'intérieur. Et François Roussely, que Luc Oursel avait croisé entre 1991 et 1993 au cabinet de Pierre Joxe au ministère de la défense. Toujours influent dans le monde de l'atome, l'ex-PDG d'EDF a pensé que l'homme serait compatible avec son ami Henri Proglio, proche de Nicolas Sarkozy et incontournable patron du géant de l'électricité.

Dans son bureau parisien - entre deux réunions sur le nouveau plan stratégique d'Areva présenté lundi 12 décembre au conseil de surveillance -, Luc Oursel s'explique. *"Je n'ai jamais été candidat parce que je n'allais pas l'être contre Anne. Par loyauté à son égard"*, affirme-t-il. Le nom de cet industriel, fils d'un officier des troupes de marine, a été transmis à l'Elysée en février comme *"une solution interne"* dans l'hypothèse, déjà très probable à l'époque, où la sortante ne serait pas reconduite. *"Je suis foncièrement légitimiste, ajoute-t-il comme pour clore la conversation sur ce point. Anne a créé Areva, mais cette entreprise ne nous appartient pas."*

C'est dit sobrement. Mais sous la rondeur du verbe perce la pointe de la critique. Celle d'une gouvernance trop personnelle, trop flamboyante, trop politique. Une dérive égotiste qui aurait aveuglé la sortante et l'aurait empêchée de redresser la barre dès 2010, avant même le désastre nucléaire de Fukushima. L'industriel qu'Anne Lauvergeon avait débauché fin 2006 de Geodis, la filiale de transport routier de la SNCF, avait d'ailleurs pris sa décision : partir si elle était reconduite. Comme il avait claqué la porte de Schneider Electric en 2002, incapable de s'entendre avec Henri Lachmann, qui lui avait de surcroît fermé la voie vers la présidence de l'entreprise.

Six mois ont passé depuis une nomination qui sonne comme un retour aux sources : jeune ingénieur, Luc Oursel avait débuté sa carrière en 1982 à la Compagnie des mines d'uranium de Franceville, au Gabon. Six longs mois depuis la passation de pouvoir tendue avec "Anne" et la tentative désespérée de 16 des 19 membres du comité exécutif de sauver la tête d'Anne Lauvergeon, à leurs yeux *"la seule personnalité de l'entreprise disposant des compétences et des qualités pour conduire Areva dans les années à venir"*. Ce terrain hostile, il l'a vite déminé, à sa manière consensuelle. *"Je conçois qu'il y ait eu de l'émotion, confie-t-il, mais j'ai dit à chacun d'entre eux que j'étais un élément de continuité de la stratégie d'Areva et que ceux qui voulaient continuer à travailler avec moi étaient les bienvenus."*

Trois des quatre membres du nouveau directoire - dont le numéro 2, Philippe Knoche - sont issus de la maison Areva. Mais il a aussi recruté à l'extérieur : Ruben Lazo, une pointure des négociations commerciales, dit-il, débauché chez Alstom. Et Jacques Gérard, un ponte de la préfectorale, proche du chef de l'Etat, pour assurer la direction des affaires publiques (nationales et internationales). Un poste hautement stratégique à cinq mois de l'élection présidentielle, qui l'oblige à ferrailer contre une partie de l'opinion et de la gauche favorables à la fermeture des 58 réacteurs nucléaires français.

Les péripéties de son arrivée à la tête du groupe donnent le fâcheux sentiment que Luc Oursel a été placé sous tutelle, qu'il est pris en tenaille entre l'Elysée et son puissant client EDF. L'industriel

n'aime pas les interférences politiques, affirme un patron. Il nuance: *"Chez Areva, je remplis une mission que m'a confiée le président de la République."* Le 12 juin, en tête-à-tête, il lui avait fixé deux priorités.

D'abord, celle de rétablir avec EDF, son plus gros client, des relations devenues impossibles en raison de la guerre - tantôt feutrée, tantôt publique - que se livraient Anne Lauvergeon et Henri Proglio. C'est en bonne voie. Depuis, EDF lui a passé 1,7 milliard d'euros de commandes et les deux entreprises partagent leurs expériences sur les chantiers du réacteur EPR d'Olkiluoto (Finlande) et de Flamanville (France).

Le second objectif est une gageure : remettre Areva sur le chemin de la croissance et des profits. Areva accusera en 2011 des *"pertes importantes"*, a prévenu le ministre de l'industrie, Eric Besson. Les premières depuis sa création en 2001. *"Là, il doit déjà gérer les contradictions de l'Etat actionnaire"*, constate un grand patron de ses amis. Dès avril, François Baroin avait réclamé *"une marge opérationnelle à deux chiffres, le plus rapidement possible"* ; mais le ministre de l'économie a aussi exigé qu'il le fasse sans toucher à un seul des quelque 30 000 emplois en France.

Les difficultés financières d'Areva n'ont pas débuté avec Fukushima. Fallait-il commencer le grand ménage plus tôt, avant même que ce désastre n'aggrave une situation minée depuis longtemps ? *"Maintenant, il faut se projeter dans l'avenir"*, élude-t-il, un soupçon d'agacement dans la voix. Depuis juillet, il a tout passé à la paille de fer : les projets miniers à différer, les participations à céder, les usines à fermer, le train de vie à réduire... Jusqu'à ce qu'une fuite lui prêtant le projet de supprimer plus de 1 000 emplois en France vienne le déstabiliser. Là encore, il esquive : *"Déstabilisé, vraiment ?"*

Il continue de tout épilucher avec le directoire et les sept directeurs (finances, ressources humaines, commercial, fusions-acquisitions...) qu'il a associés à ses travaux. *"Je crois beaucoup aux vertus d'un fonctionnement collégial. Et je peux vous dire qu'on débat franchement au sein de mon équipe, explique-t-il. C'est nécessaire. Surtout dans le nucléaire, où les projets sont lourds financièrement et inscrits dans la durée."*

Dès sa nomination, de méchantes langues ont susurré qu'à l'ère post-Fukushima, il n'avait pas les épaules assez larges pour adapter une entreprise employant 48 000 salariés et pesant 9,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires. *"Dans la République, beaucoup ont dit que la marche était trop haute"*, reconnaît un de ses amis. Didier Pineau-Valencienne, ancien PDG de Schneider Electric, s'en indigne : *"J'ai une grande admiration pour lui. Chez Schneider, entre 1993 et 2002, il a fait un parcours exceptionnel, en France, en Chine, en Italie... C'est lui que je voulais pour me remplacer. Il méritait un grand poste."* Gérard Wolf, patron de la stratégie internationale d'EDF, confirme la solidité de cet ami de plus de trente ans. Il a beau être né à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), *"il aime la montagne et il a les valeurs du montagnard. Il sait qu'il ne faut pas tricher car la météo vous rattrape toujours"*.

Luc Oursel n'imagine pas que son pays sorte de l'atome : *"Irréaliste ! Ce serait, en plus, accélérer la désindustrialisation de la France, se priver d'un secteur qui crée des emplois qualifiés."* Ramener sa part à 50 % de l'électricité produite, comme l'a promis François Hollande ?

*"J'attends de voir. Et j'espère qu'on sera consulté." Se livrera-t-il à des opérations de lobbying ? "C'est notre rôle d'éclairer le gouvernement. Mais c'est à lui et au Parlement de faire les choix." Bref, il ne croit pas à un monde sans nucléaire, "car tout pousse à l'augmentation de la consommation d'électricité : les nouvelles technologies, la voiture électrique, les transports collectifs..."*

L'étiquette d'"homme de gauche", qu'on lui a un peu vite collée après son passage par le cabinet du socialiste Pierre Joxe, pourrait lui être utile en cas de changement de majorité en mai 2012. Elle le laisse un peu dubitatif. *"De gauche ? Je crois au rôle de l'Etat, notamment dans le secteur de l'énergie, à l'intérêt général, au dialogue social dans l'entreprise, répond-il. Mais je crois aussi aux vertus du marché."* Pour Gérard Wolf, il aurait plutôt *"le profil type du démocrate américain"*.

Luc Oursel connaît son point faible : des accès de colère peu compatibles avec sa position de patron du premier groupe nucléaire mondial. Ils lui ont valu dans la maison le sobriquet de "Kung-Fu Panda". Il a suffisamment de recul sur lui-même, selon ses proches, pour surmonter ce handicap. *"J'ai été surpris en apprenant ce surnom"*, confie-t-il. Blessé ? L'humour a repris le dessus. Il a posé sur son bureau le panda que lui a offert un collaborateur. Ses visiteurs chinois s'en amusent beaucoup. Lui aussi. Surtout depuis qu'un de ses fils lui a révélé que Kung-Fu Panda arrive toujours quand on ne l'attend pas. *"Alors, vous voyez !"* Et le Kung-Fu Panda de l'atome sourit malicieusement en vous raccompagnant à la porte.

Jean-Michel Bezat

LE MONDE | 12.12.2011 à 12h54 • Mis à jour le 20.10.2014