

Christiane Gilon, Patrice Ville, Fabienne Fillion

Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles – C.A.P.P.

Une socianalyse de longue durée dans le nucléaire français

Nous avons préparé, en vue du colloque, pour poser notre candidature, une fiche descriptive de notre recherche-action. Nous la reproduisons ici, assortie de quelques informations complémentaires. Nous reprenons ensuite quelques éléments du débat que notre présentation a suscité dans l'atelier du 8 mars 2001, animé par Jean Dubost, consacré aux interventions dans les processus organisationnels et les institutions .

La fiche descriptive de notre recherche - action

Son nom :

“ Réseau conduite du futur ”

Sa durée :

Une recherche - action initiée en septembre 1998, qui devait durer un an, et qui en a finalement pris trois, pour se terminer en juin 2001.

Son objet :

Il s'agit d'une recherche prospective sur les métiers de conduite nucléaire. La conduite, ce sont les équipes d'une vingtaine de personnes qui pilotent les réacteurs des centrales nucléaires en continu, c'est-à-dire en faisant le quart, les 3x8.

Pourquoi cette recherche ? Pourquoi nous a-t-elle été confiée ?

Livrons nous à un petit retour en arrière : la conduite nucléaire française, depuis le début des années soixante-dix jusqu'en 1988, a exprimé un problème de non-reconnaissance de ses responsabilités à travers des conflits cycliques, des conflits “ soupape ” survenant tous les trois ans. En 1988, la grande grève de la conduite – inconnue du public - a coûté entre un et deux milliards à l'entreprise. Cette grève a été la dernière du genre.

La direction du nucléaire, en 1988, après vingt ans de régulation par grèves se soldant par des primes (achat de la question ” - Henri Vacquin), a décidé de traiter le problème sur le fond. Après Tchernobyl (1986), après la grève de 1986 avec ses baisses de charge et ses coupures de courant, la régulation par grève avait perdu toute légitimité.

Le problème de fond est très complexe. Il s'agissait, pour faire court, d'une non- reconnaissance de la responsabilité de la conduite face au risque nucléaire. Certes, le risque était pris en compte : il était considéré comme jugulé dans la conception même des centrales, de par la présence de nombreux dispositifs très largement redondants, et d'automatismes, le tout constituant un ensemble de lignes de défense formant une parade efficace. Mais ce risque devenait en quelque sorte inactuel parce que jugulé. Cela se traduisait par une non - reconnaissance du fait que, parmi tous les agents, les agents de conduite constituaient la première et dernière ligne de défense en cas d'incident. . Ces agents, peu ou non diplômés des écoles, étaient classés comme tout agent EDF sur une grille basée sur les diplômes, non sur les responsabilités effectivement exercées.

A EDF, la division sociale basée sur le tri scolaire séparait nettement, jusqu'au début des années 90, le corps des ingénieurs d'école du corps des exploitants “ du tas ”, tant en termes de fonctions que de rémunérations. .

Franchir la barrière sociale héritée du tri scolaire, trouver des organisations ou des règles de fonctionnement et de rémunération qui manifestent les hiérarchies d'action devant le risque, et non devant l'école, renforcer la conscience de la place de l'homme dans la construction permanente de la sûreté, renforcer la conscience de la res-

pensabilité de chacun vis à vis de la sûreté et les compétences associées, tels ont été les défis lancés par les directions successives du parc français à partir de 1989, à travers une démarche centrée sur la conduite.

En 1998, , après dix ans de démarche “ sûreté-conduite ”, il était t apparu que la question n’était pas complètement réglée, en tout cas pas dans toutes les centrales. La barrière sociale, un moment franchie, était en cours de reconstitution. Décentralisation aidant, certains sites avaient progressé, en définissant la conduite comme *une force professionnelle à développer*. D’autres au contraire avaient traité la conduite *comme une force sociale à juguler*. Les deux options étaient restées en lisse, non tranchées. Ce constat a motivé la commande que la direction du Pôle Industrie nous a passée.

Mais la commande résulte aussi du fait qu’en 1998, le contexte de l’entreprise avait considérablement changé avec l’entrée dans la concurrence, la montée des écologistes, et l’augmentation des pressions sur la sûreté. Affronter la concurrence et l’augmentation des exigences de sûreté avec une conduite mal positionnée était irréaliste. En effet, le point d’entrée des pressions externes dans le système interne de production nucléaire, c’est justement la conduite. Aussi la question de sa reconnaissance a-t-elle été remise sur le tapis, de façon non plus “ idéologique ”, comme le disaient ses détracteurs, mais pragmatique.

Pourquoi avons-nous été chargés de la recherche ? Nous avons fait le choix de travailler dans le nucléaire au début des années 80, intéressés par cette industrie à risque qui ne peut pas se permettre, contrairement à d’autres entreprises ou d’autres secteurs de l’EDF, de négliger les phénomènes dialectiques. Les contradictions internes d’une organisation qui se confronte au risque sont nécessairement travaillées, les laisser se tendre et éclater est trop “ risqué ”. Le système éducatif, le secteur sanitaire et social, par exemple, sont aussi des commanditaires privilégiés d’analyses institutionnelles, pour les mêmes raisons.

A EDF, nous avons été acceptés parce que l’entreprise a développé une culture interne de tolérance à se laisser interroger (J.Palmade). Mais aussi parce que nous sommes dialecticiens. Nous avons fait l’analyse de la grève de 88 par des entretiens auprès des grévistes de l’époque, et par une observation participante dans les équipes de quart. Nous étions particulièrement au fait des problèmes, pour avoir suivi depuis 1988 un certain nombre de sites dans leurs tentatives pour sortir de l’impasse. Nous étions également connus par la direction nationale pour nos dispositifs “ agoriques ”, mettant en débat l’ensemble des protagonistes concernés par une question.

En 1998, nous avons voulu travailler autrement, en organisant une socianalyse institutionnelle de longue durée, et en concentrant nos efforts sur les représentations de l’avenir, plutôt que sur le diagnostic des dysfonctionnements et son habituel cortège de mesures correctrices.

Dispositif :

La première phase de la recherche – action a duré deux ans (juin 98 à juin 2000). Elle a consisté en un réseau de réflexion prospective et de débat associant cent personnes, une sorte d’assemblée générale permanente à géométrie variable, attelé à une tâche d’imagination du futur. Une seconde phase est en cours et se terminera en juin 2001, toujours avec les mêmes participants.

Ces 100 personnes appartiennent à cinq centrales nucléaires. Nous leur avons adjoint un groupe de dix experts parisiens. La haute direction du nucléaire et du Pôle Industrie d’EDF a été invitée aux débats chaque fois que cela était nécessaire. Dans chaque centrale, nous avons associé une équipe de conduite complète, du rondier au chef d’exploitation, ainsi que le chef de service “ conduite ”, le DRH, le directeur de l’exploitation et le directeur de la centrale.

Les 100 personnes sont “ inter -connectées ” personnellement par un forum informatique Lotus Notes.

Nous avons travaillé avec ces personnes sur le *plan individuel* (entretiens), *groupe* (travail au sein de l’équipe de conduite, travail au sein de l’équipe de direction), *organisation* (travail avec tous les membres du réseau sur le site) et *système* (le “ parc nucléaire ”).

Nous avons également procédé à des séquences d'observation participante.

Nous avons formé des consultants internes, issus des participants opérationnels : les " pairs ". Ces " alter égaux " réalisent aujourd'hui des actions de soutien aux sites en difficulté, avec des consultants internes parisiens. Ainsi, reprenant une tradition psychosociologique, nous avons fait passer le cercle interne des participants dans le cercle externe des analystes et intervenants.

Nous avons regroupé quatre fois les cent personnes sur des thèmes particulièrement tabous (argent, mode de management) ou négligés et laissés en friche par les démarches habituelles de progrès (évolution des métiers de terrain, relations conflictuelles et cloisonnement entre conduite et maintenance). Le cinquième regroupement est en préparation, il porte sur les relations entre conduite, directions et syndicats. Ce thème du dialogue social est un tabou au sens où en parler est interdit, et dangereux. Ce cinquième et dernier regroupement durera deux jours. Il aura lieu en juin 2001.

Il comportera également une journée de bilan des avancées concrètes du chantier " conduite " depuis un an, le réseau ayant été sollicité par la direction du nucléaire à donner son avis, porter son regard critique sur les avancées du parc vers une conduite nucléaire mieux reconnue dans sa place.

Principes de construction, hypothèses stratégiques :

Nous avons l'impression d'avoir bien avancé, en vingt ans de pratique de l'intervention socianalytique institutionnelle, dans ce que l'on pourrait appeler notre " science des dispositifs ".

Nos hypothèses, en tant que chercheurs, portent sur les dynamiques. Ce sont des hypothèses qui répondent à la question de savoir comment mettre en dynamique un système social donné pour qu'il puisse trouver des réponses aux problèmes qu'il nous pose.

Mais pourquoi vouloir absolument le mettre en dynamique, allez - vous dire ?

Parce qu'on ne connaît un système social qu'en tentant de le modifier, de le transformer. On le connaît en ouvrant le système, en essayant de le changer. Le changement est le chemin de la connaissance. C'est pourquoi nous tentons d'éviter toute procédure de diagnostic, ou toute action en groupe de travail, groupe qui perdrait la capacité d'analyser les effets de ses idées.

Nos hypothèses stratégiques répondent donc à la question de savoir comment créer des dynamiques de changement qui vont nous permettre, et permettre aux acteurs sociaux avec qui nous travaillons, de voir comment fonctionne vraiment l'organisation cliente qui nous appelle.

Nous avons accumulé quelques principes de travail qui répondent à cette question.

Le premier est l'analyse différenciant la commande et les demandes. Cette analyse est un processus mené en public, réitéré quand il le faut et non réalisé une fois pour toutes. Son contenu est tracé et rappelé chaque fois que c'est nécessaire, avec un examen soigneux des demandes et des craintes. Il débouche sur une co - commande (les participants sont co -commanditaires de l'intervention aux côtés du commanditaire), avec incorporation du commanditaire dans le processus de réflexion action.

Ce n'est pas la commande qui détermine le champ d'analyse et d'action. L'analyse de la commande et des demandes permet de se mettre d'accord sur les enjeux de la recherche-action, car commande et demandes portent les enjeux. En les mettant à plat, nous construisons notre légitimité d'intervenants : nous sommes garants du traitement des points posés par la commande et les demandes. Nous différencions commande et demande, car la commande se situe dans le registre du pouvoir, et la demande dans le registre de la dépendance. Pouvoir et dépendance sont présents dans la relation à l'intervenant.

Nos autres principes permettent de mettre sur pied la construction très directive d'une forme décalée proposée comme *contenant* des débats et réflexions, construction directive de la forme couplée à une conduite non direc-

tive du processus sur le fond. Notre animation est basée sur une autogestion, un engagement personnel et une disponibilité à l'ici et maintenant.

Pour construire cette forme décalée, on imposera un choix de participants rassemblant tous les protagonistes concernés par la question. Les caractéristiques de la population des participants définissent le champ d'analyse et d'action parce que chacun des participants apporte avec lui son champ d'action qui devient un élément du dispositif. On imposera un coefficient de transversalité maximale, une circulation libre de l'information (construction d'une agora, dérangement construit et volontaire des normes instituées).

Mais on n'imposera aucune programmation de thèmes, ni de dates, ni de lieux ou de rythme.

La *directivité sur la forme* et la *non directivité sur le fond* nous permettent d'ouvrir un champ d'analyse et d'action extrêmement large, d'ouvrir ce champ autant que nécessaire.

Ainsi, le réseau a-t-il été bâti et animé selon les principes suivants: *principe de l'agora* (transparence des informations et des savoirs, transversalité et contacts directs entre sites différents, entre niveaux hiérarchiques, entre le local et le national) – *Principe de dérangement* (construction de règles du jeu décalées par rapport à celles du système institué : par exemple, dans ce cas, établissement d'un autre rapport au temps, démocratisation de l'information, accès de non cadres au territoire réservé de la stratégie et de la prospective, interpellations hors relations établies, convivialité) – *Principe d'autogestion du processus* (définition et redéfinition des thèmes à travailler, des méthodes d'analyse, du temps et des rythmes nécessaires à l'analyse par les participants eux-mêmes au fur et à mesure des débats ou des événements) – *Principe d'engagement personnel* (chacun ne représente que lui-même, il n'y a pas de représentants) – *Principe de travail de l'ici et maintenant* (le surgissement d'imprévu est pris en compte, il n'existe pas de programmation qui ne puisse être modifiée, les actions sont interrogées au vu de ce qui se débat, les effets du réseau sont re-débattus et ré-analysés).

Nous travaillons *le négatif*, ce qui signifie concrètement pour nous de lui accorder toute sa place, le retourner en énergie positive de transformation. Il s'agit en fait *d'institutionnaliser des forces instituanes* errantes et non liées, les lier dans le processus pour les aider à peser autrement dans le jeu de forces institué. Dit autrement, nous allons aider à construire un levier, être le bras de levier. Pour cela, il importe de ne pas craindre de faire peur : être suffisamment impertinents pour assurer la liberté d'expression des participants. Ceci passe pour les intervenants par un travail de la voix, l'intervention étant menée comme un "drame", l'espace de débat étant une tribune, chaque participant pouvant se muer en tribun.

Nous traçons les débats et les actions. Il s'agit pour nous de tout écrire (moyennant validation par les participants), de tenir un journal public, accessible à tous, des avancées et reculs, des réflexions. La fonction mémoire de ces écrits se révèle très importante pour les participants : l'écrit contient la mémoire de ce qu'ils ont été, ce qu'ils ont dit, pensé, fait. Nous veillons à la circulation et à la diffusion complète de l'information sur tout ce qui se dit, se fait dans et autour du réseau. Nous enregistrons toutes les séquences au magnétophone, le forum informatique transporte aux quatre coins de la France l'ensemble des comptes-rendus d'intervention et des prises de position personnelles. En séance, tout est écrit sur des "papers boards" (bloc-notes géants) de manière à rendre visibles les idées en cours d'élaboration.

Nous nous autorisons, comme intervenants, à une circulation libre dans le système et nous nous astreignons à fonctionner en veille contextuelle, c'est-à-dire prise en compte des événements extérieurs au groupe des participants, mais qui ont un rapport avec les débats. Par rapport aux actions évoquées dans les discussions, nous surveillons l'apparition des "fenêtres de tir" et des opportunités, mais aussi des menaces.

Nous construisons une déontologie commune aux intervenants et participants : par écrit nous élaborons avec les participants des règles du jeu portant sur la confidentialité, l'ouverture, le respect d'autrui.

La proxémie intervient dans nos dispositifs : nous spatialisons les relations, nous n'hésitons pas à bouger les tables et les chaises pour figurer dans l'espace de la salle de réunion les relations en œuvre. Nous cherchons à rester toujours très mobiles dans l'espace, à développer une tenue très physique des dispositifs.

Quelles productions de connaissance notre RA a-t-elle permis ?

La production consiste en un certain nombre de pistes sur les évolutions des métiers et en même temps en la création d'un *processus de management totalement inédit*. Les participants considèrent que ce processus est l'une des productions majeures du réseau. Le bilan que nous présentons ci-dessous est tiré des entretiens individuels de bilan des cent participants, réalisés en juin 2000.

A l'issue des travaux, on voit quels seront les métiers de demain, mais on voit surtout quels savoir être seront nécessaires pour travailler le plus sereinement possible sous une pression triple : la concurrence, les autorités de sûreté et la pression écologiste.

Donc en termes de savoirs et de connaissances, le réseau a produit :

- Une connaissance prospective des métiers et des interactions entre métiers dans le futur, la construction de cohérences nouvelles entre métiers, une création innovante de nouveaux métiers, une connaissance de l'état actuel des non-interactions entre métiers
- Un savoir des participants sur le système, les contextes locaux, le contexte international dans lequel ce système évolue, les dimensions politiques et stratégiques, les enjeux des évolutions actuelles, la complexité du champ. La vision de la situation, tant côté dirigeants que côté agents, n'est plus celle de *camps qui s'affrontent*, mais celle d'un *champ ouvert*, elle n'est plus duelle mais complexe.
- Un savoir personnel sur la place que chacun occupe dans ce système et sur sa capacité d'agir sur ce système, d'être mobile dans ce système : connaissance de soi, connaissance du mouvement dans lequel on est pris, connaissance des modalités d'action possibles, freins ou accélérations, connaissance des impacts des décisions ou non décisions.
- Un savoir sur les autres : à quoi ils sont soumis, quelles pressions, quelles contraintes, comment ils fonctionnent, comment vit une équipe de conduite, que vit un dirigeant.
- Un savoir sur les leviers de dynamisation du système. Ainsi, depuis 2000, un nouveau réseau associe quinze des dix-neuf sites du parc français. Demandé par les directeurs de site, il porte sur la fédération des métiers au service de l'exploitation des tranches. Il est multi-sites et multi-métiers, traduisant par là un processus d'institutionnalisation du fonctionnement en réseau du type " conduite du futur ".
- Un savoir sur les mécanismes de défense et leurs résonances dans les conflits sociaux.

Les agents de l'action

Les agents de l'action, ce sont les 100. Quelle est notre conception de l'action ? En nous référant au modèle S.I.C. des régulations sociales entre structure instituée (S), culture (C) et interactions (I) (Sainseaulieu, 1994), nous avons réalisé, a posteriori, en préparant le colloque du CIRFIP, que le réseau *travaille les interactions sociales*, et plus précisément la configuration des pouvoirs. Ce travail sur le plan des interactions réagit sur la structure instituée et sur la culture, qui rétroagissent sur les interactions internes au réseau, qui sont à nouveau analysées et agies dans le dispositif etc.

Le réseau débat et analyse, ses membres agissent différemment, le réseau analyse ces actions et leurs effets, ses membres réagissent. L'action est vue comme une double boucle (discussions, analyses, échanges, décisions, expérimentations, effets, corrections, ajustements, analyses etc.).

Chez Sainseaulieu, un processus de changement selon le chemin “ I - > S - > C ” est catégorisé comme étant de type expérimental. Le réseau décale ses participants des normes de fonctionnement de leurs groupes d'appartenance respectifs. Par exemple, les cinq directeurs de site membres du réseau ont été jugés par leurs pairs comme complètement décalés, “ à des années lumières ” des quatorze autres directeurs ; les équipes de conduite du réseau ont été agressées par les autres équipes parce qu'elles changeaient et se différenciaient des autres équipes. Au fond, en décalant cette minorité d'acteurs, tant au niveau direction qu'au niveau agents, nous avons rompu l'équilibre de leurs groupes sociaux d'appartenance. Les membres de ces groupes ont d'abord tenté de faire pression sur la minorité “ réseau ” pour qu'elle réintègre la norme de groupe. Mais cela n'a généralement pas été possible, et du coup c'est la “ norme réseau ” qui est devenue la norme tout court de ces divers groupes sociaux. Pour prendre un exemple au niveau direction, aujourd'hui, presque tous les directeurs de site sont dans le nouveau réseau que nous animons ... Le conformisme est le moteur du changement (Lewin), la force des minorités actives (Moscovici) trouve ici une illustration, on vérifie aussi une loi de l'analyse institutionnelle : toute norme s'instituant à la périphérie d'un système social est la norme naissante qui s'imposera en son centre. Ce ne sont pas les minorités qui dictent les changements, mais le débat libre et la capacité d'action retrouvés d'une minorité peuvent devenir des modalités désirables pour la majorité, ne fût ce que par la force qui pousse à l'homogénéité, dans les organisations et par dessus tout à EDF.

En quoi est-ce innovant ? C'est innovant parce que cela débouche sur la variété et l'acceptation des différences

Quels résultats en termes d'action ?

En termes d'action, il faut distinguer les résultats au sein du réseau et les impacts hors réseau.

Dans le réseau, les participants parlent d'une *ouverture mentale* qui produit un effet de compréhension générale, un *passage de la réaction à l'action*, du subir à l'agir, un réinvestissement dans leur métier et leur équipe, une *remobilisation* à la fois personnelle et collective (investissement nouveaux dans des responsabilités différentes). Ils parlent aussi de création d'un réseau de relations interpersonnelles nouveau, étendu et ouvert, d'une envie d'échanger, d'expérimenter, d'une *capacité de créativité concrète*.

Pour trois des cinq sites participant au réseau, le réseau a transformé le site par la modification de la dynamique de l'équipe participante (du patron au rondier). En modifiant la dynamique d'une équipe, les membres du réseau ont dynamisé les quatorze équipes de conduite de trois des cinq sites participants, et l'équipe de direction. De quoi s'agit-il ? De retrouver une capacité d'action sur le système, renouer le dialogue social, sortir de l'ornière les agents non diplômés qui stagnent au bas de l'échelle hiérarchique, pour donner quelques exemples.

La relation hiérarchique est sensiblement modifiée : discussions ouvertes, appels réciproques, sollicitations différentes. Les évolutions futures étant plus lisibles, elles sont *anticipées* et non subies (prise en compte différente de l'embauche des jeunes, formations ad hoc, processus de professionnalisation différent).

Dans et hors réseau, il s'agit d'une transformation de tous les métiers de conduite (responsabilités mieux affirmées et reconnues, prise en main des enjeux, clarification des pouvoirs). Cette évolution se traduit en reclassements et modifications de rémunérations pour l'ensemble des personnels exerçant ces métiers.

Le mode de rémunération des agents de conduite nucléaire a été changé. La direction a décidé de rémunérer ces agents d'une manière spécifique les différenciant des autres agents de l'entreprise. Cette option de différenciation et de reconnaissance des responsabilités par une rémunération ad hoc a rencontré une violente hostilité (d'agents, de syndicats, de dirigeants). Un conflit social a éclaté, l'hiver 99/2000 pour des raisons liées à la négociation des suites de l'accord social sur la réduction du temps de travail, mais cette réforme des rémunérations de la conduite nucléaire n'y est pas étrangère.

Quinze sites qui n'avaient pas participé au réseau “ conduite du futur ” ont demandé qu'une nouvelle expérience de ce type soit tentée, avec eux, sur un autre sujet : c'est le réseau “ Fédération des métiers ” évoqué plus haut.

Le mode d'action des appuis parisiens a changé : ils ont créé un groupe transverse qui s'est substitué à leurs modalités antérieures d'action cloisonnée par spécialité. Des membres du réseau participent désormais aux visites

d'appui que les fonctionnels parisiens réalisent sur sites pour aider à résoudre divers problèmes. Ce sont les " pairs ". En fait, un certain nombre de modalités de fonctionnement élaborées dans le réseau ont déteint et contaminé des modalités de fonctionnement du reste du système.

Référents théoriques principaux

Le référentiel central, c'est la dialectique. Nos courants théoriques de référence sont les suivants: intervention socianalytique (analyse institutionnelle), intervention sociologique (Alain Touraine et la sociologie de l'action), non directivité (Carl Rodgers), science des dispositifs de dynamisation (dispositifs triangulaires avec mise en relation systématique des deux pôles du rapport social étudié en notre présence, analyse de ce rapport social à l'aide de l'analyse des relations des deux pôles avec nous, ce que Touraine appelle l'analyse d'un rapport social à l'aide d'un rapport social), théorie du chaos, cybernétique.

Connaissances et présupposés : nous avons des présupposés ou connaissances sur les effets dynamiques de certaines modalités d'intervention. Nous misons aussi sur le savoir des acteurs sociaux, leurs savoirs détenus " sans le savoir ", source de connaissances implicites à faire jaillir. Nous adoptons une *position de non savoir* sur la situation que nous travaillons. Sur la conduite, nous en savons des choses (nous travaillons le dossier depuis plus de dix ans). Nous avons écrit ce que nous savions et pensions avant d'entamer cette recherche, dans un document à part.

Validation et contrôle

C'est un processus continu d'analyse et d'action qui fait effet immédiatement et qui intègre ses effets dans la matière analysée.

Relations entre les " chercheurs " et leurs partenaires

Le démarrage a été très dur, l'initiative vient du directeur du pôle industrie. Après une phase de méfiance, les participants ont basculé dans l'analyse et l'action simultanée. Les chercheurs ne sont pas définis comme tels, mais comme des tiers extérieurs intervenants rémunérés par le commanditaire. Les aspects conscients et inconscients (positions défensives remaniées) sont travaillés par des réflexions menées tant individuellement que dans des collectifs à géométrie variable (entretien de face à face, travail en équipe, travail sur le site avec le chef d'unité, regroupements avec ateliers et assemblée générale, forum lotus (expression individuelle).

En tant que sociologues socianalystes, notre travail a notamment consisté à favoriser une prise de recul mettant l'accent sur des dimensions sociologiques. Les gens parlent dans le bilan individuel d'un phénomène d'ouverture de champ qui a changé leur vision et leur a permis de porter un jugement sur leur place dans l'entreprise (désaliénation)

Nous travaillons également avec les transferts /contre transferts entre les participants et le groupe des intervenants, nous exposons systématiquement aux participants nos analyses en tant que staff : sentiments, impressions, ressentis concernant le processus en cours.

Les participants nous ont pris notre nom : ils se nomment entre eux : " nous les CAPP ", " nous équipe CAPP " ou " nous réseau CAPP ".

Cependant *nous ne travaillons pas l'individu face au système, nous faisons travailler le système par les individus*. En reprenant une citation de JP Sartre, nous pouvons dire qu'il s'agit d'aider les hommes à sortir de leur inertie naturelle en totalisant leur praxis eux - mêmes au lieu de subir la totalisation réifiée, le practico - inerte.

Facteur temps

Le temps du réseau est un temps non pré programmé, le réseau suit un tempo variable. On se réunit quand les gens sont prêts. Ainsi, pour le dialogue social, il nous aura fallu plus de six mois pour être capables de regrouper le réseau avec les syndicats locaux et les fédérations.

Au départ du réseau, il s'agissait de faire une prospective en un an. Comme un an ne suffisait pas (car la médiation est tombée après plusieurs mois seulement), le travail a été prolongé de commun accord en fonction du besoin et non selon un calendrier.

Contexte social et culturel

La question de la culture d'origine d'EDF a été travaillée par nombre de chercheurs (Wieviorka et Trinh, 1991 – Picard 1985, Jobert...). Pour mémoire, il s'agit d'une tradition de service public, de solidarité, mais aussi de lutte de classes. La culture dominante était et est encore égalitariste, centralisatrice, standardisatrice. Le management était centré sur les exigences et fonctionnait tendanciellement par la règle ; le taylorisme était dominant. Si les efforts internes pour se dégager de ce modèle datent d'une bonne quinzaine d'années, le contexte agit aujourd'hui puissamment et accélère une transformation culturelle profonde : mondialisation, passage du monopole à la concurrence, montée des " verts ", problématique du chômage et de la réduction du temps de travail, destin incertain de l'énergie nucléaire et débat actuel sur le renouvellement ou non du parc, abandon du nucléaire dans certains pays européens, embellie aux Etats Unis, anniversaires annuels de Tchernobyl.

Les échanges dans le cadre du colloque du CIRFIP

Voici quelques échanges d'opinion et de questions/réponses concernant notre travail, restitués à partir de l'enregistrement des débats de l'atelier. Jacqueline Palmade a fait *l'hypothèse que, dans le domaine du dialogue social, cinquième thème de regroupement, nous avons produit un artefact*. Elle pense que le dialogue social n'est pas un tabou à EDF, et que le fait qu'il soit dans notre liste des tabous est le produit d'un artefact, au sens où ce serait parce que les syndicats ont été écartés du réseau que la relation entre eux, les agents de conduite et la direction est devenue un tabou : " on autonomise le dispositif d'un contexte dans lequel il y a du pouvoir et du contre pouvoir ", on crée le problème, a dit J. Palmade.

Notre réponse à cette question a été la suivante :

D'une part, nous avons choisi de travailler avec des personnes s'engageant à titre personnel, et nous avons combattu toute tendance à la recherche de représentativité. Or les syndicats sont des représentants du personnel. Certes, les sensibilités syndicales étaient présentes et actives au sein du réseau, mais les appareils n'y étaient pas.

D'autre part, il faut savoir que les organisations syndicales s'opposent à toute logique de métier dans la mesure où celle-ci porte en elle un risque de corporatisme. Les syndicats et la conduite ont une longue histoire commune faite de tensions, trahisons, réconciliations et manipulations réciproques.

Enfin, de nombreux participants ne souhaitaient pas leur présence, parce qu'elle aurait représenté un risque de contrôle sur la parole et aussi un risque de focalisation sur la relation conflictuelle entre syndicats et direction qui les aurait renvoyés vers un statut d'observateurs passifs.

Par contre, il a été entendu dès le départ dans le réseau qu'un regroupement serait consacré à la question : ce débat est actuellement en cours de préparation. Les sites auront mis 9 mois pour le mettre sur pied, tant il est difficile d'ouvrir cette question. Cette question n'est pas un tabou dans les entretiens individuels, elle le devient dans les collectifs justement parce qu'elle est conflictuelle.

Ceci nous incite à penser que la catégorisation " tabou " n'est ni un artefact, ni inadaptée. Le dialogue social entre la direction, les syndicats et un corps de métier comme la conduite n'est pas tabou parce que les désaccords ne peuvent pas bouger. Le sujet est tabou parce que c'est dangereux d'en parler, tant pour les agents que pour les dirigeants. " Si on en parle, cela va exploser, c'est trop conflictuel ", ont dit des membres du réseau. Beaucoup d'agents de conduite rêvent d'un modèle " allemand " de relations entre syndicats et direction : un modèle très négociateur, où la grève sanctionne l'échec des négociations plutôt que d'être le levier qui permettra l'engagement dans une négociation.

Mais cette discussion dans le colloque a été difficile car il existe un institué dans la pratique psychosociologique française, qui veut que les syndicats soient nécessairement partie prenante des dispositifs d'analyse. Jacqueline Palmade a d'ailleurs poussé Jean Dubost à défendre cette position. Jean Dubost ne semblait pas faire de l'association des syndicats une procédure universelle et obligatoire. En outre, le matin, dans l'atelier, Luc Ridel avait avancé l'hypothèse que les syndicats sont plutôt de faux alliés pour les psychosociologues. Mais la question est loin d'avoir été épuisée par ces quelques échanges ... pour le moins conflictuels.

D'autres questions ont porté sur *la reconnaissance autre que financière*. Certes le réseau a produit de la reconnaissance non financière pour les participants. Cependant nous n'avons pas voulu nous détourner pudiquement des problèmes d'argent, eux aussi fréquemment occultés dans la pratique psychosociologique. Institutionnalistes, nous intégrons toujours la base matérielle dans le champ de l'analyse. Par exemple, nous sommes transparents concernant nos honoraires et le coût de nos interventions.

Nous pensons que le déni du risque nucléaire est étayé par la non reconnaissance, notamment financière, de la population de conduite, une population historiquement non ou peu scolarisée. Il est possible, même si ce n'est pas la perspective dans laquelle nous travaillons, de considérer la question de la non reconnaissance, notamment financière, de la conduite nucléaire, non pas en termes sociologiques mais en termes de mécanismes de défense (déni du risque, clivage entre monde social des ingénieurs et monde social des exploitants, projection sur l'autre monde des risques d'erreur). La rémunération symbolise ces constructions. Nous avons développé cette interprétation en termes de mécanismes de défense dans un colloque organisé par l'Institut du Management en 2000 (actes à paraître). Dans le réseau, les mécanismes de défense ont été remaniés.

Depuis, un fait nouveau est apparu. Il semble aujourd'hui que la reconnaissance financière de la conduite par les " 10 % ", suite notamment aux travaux du réseau, est un *acte symbolique* à effets lents mais profonds. Après une phase de rejet de ce complément salarial, les sites dans lesquels la place de la conduite n'était guère reconnue se sont mis à imaginer une place qui soit " à hauteur " des 10% de salaire supplémentaire. Le symbole " Brevet conduite nucléaire valant 10% de rémunération de base supplémentaire ", a été transformé en un " 10% " aux significations mal perçues (rémunération nucléaire ? Élément annonciateur de surcharge prépayée ? Achat d'une population à fort potentiel de nuisance ? Volontaire division du personnel ?).

Mais ces 10%, malgré tous ces discours qui circulent, constituent actuellement une forte structure de sollicitation, et obligent les sites à imaginer une autre place pour la conduite que celle d'un métier exécutant, fondu dans la masse, pareil aux autres.

Nous avons dû justifier la fermeture du réseau aux cent personnes, certains auditeurs dans l'assistance estimant que cette fermeture ne se justifiait pas. Nous avons argumenté en faveur de l'étanchéité du réseau en expliquant que, pour nous, la fermeture était indispensable pour protéger les personnes, garantir la liberté de la pensée, le non contrôle de la parole par les directions, les syndicats, les collègues.

Ces trois discussions mettent en évidence des normes et des traditions de la psychosociologie qui montrent que déranger un système client passe nécessairement par le dérangement des habitudes des intervenants, au risque de provoquer l'incompréhension entre collègues chercheurs se référant tous à la recherche-action..

Un de nos invités, Lucien Resse, consultant interne à EDF dans le domaine conduite, a répondu à des questions sur *la manière dont notre dispositif était vécu en interne*. Il a expliqué combien c'était " dur " de travailler cette barrière sociale entre ingénieurs et exploitants, combien le dispositif avait bousculé le milieu, et combien au bout du compte, ce dérangement avait permis de transformer la situation, là où tant de recherches et d'analyses n'avaient pu faire effet.