

# **CONFLITS SOCIAUX ET RÉSONANCES INTRAPSYCHIQUES DANS LE NUCLÉAIRE FRANÇAIS**

**Fabienne FILLION  
Christiane GILON  
Patrice VILLE**

## **Le CAPP**

Le CAPP, Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles, créé en 1983, est l'association de quatre socianalystes qui travaillent dans le domaine de la sociologie d'intervention. Trois sociologues, Christiane Gilon, Patrice Ville et Dominique Jaillon, et une psychologue-psychanalyste, Fabienne Fillion, composent ce groupe.

Le CAPP intervient à EDF depuis 1983, que ce soit sous la forme d'études et de recherches-actions ou d'interventions de type socianalytique.

## **Le cas étudié : conflits autour de la reconnaissance de la spécificité de la conduite nucléaire**

En 1989, le CAPP répond à une commande **d'analyse d'un mouvement de grève** au sein de la conduite nucléaire et entre à l'occasion de ce travail en contact des équipes de conduite. Depuis, CAPP a travaillé et travaille toujours actuellement pour le parc nucléaire et pour la conduite.

**Nous proposons dans cette communication de développer l'idée que les conflits sociaux du nucléaire français sont le produit d'un travail de remaniement contradictoire entre des mécanismes de défense relatifs au risque nucléaire.**

**Sont en jeu les mécanismes de défense développés par :**

**Les responsables des centrales (ingénieurs diplômés des écoles),**

**Les agents de conduite**

**Les représentants du personnel (syndicats EDF).**

**Derrière ces contradictions, des forces pulsionnelles extrêmement puissantes s'opposent, et ce depuis le démarrage du nucléaire en France.**

### **A. En préalable, quelques éléments d'information sur la conduite :**

Les tranches nucléaires sont pilotées par de petites équipes de conduite travaillant en continu (3X8). Selon les sites (900 MW ou 1 300 MW/1 400 MW), les équipes comptent une dizaine ou une vingtaine de personnes. Ces équipes vivent en solitaires les soirées, les nuits et les week-ends à proximité des réacteurs nucléaires. Le point de regroupement de l'équipe est la salle de commande, lieu de travail des opérateurs, cerveau de la centrale installé tout en haut, entre réacteur et la salle des machines.

Les équipes se succèdent en continu et se repassent d'une équipe à l'autre la responsabilité :

les tâches n'ont pas de fin ni de commencement, elles coulent en un flux permanent qui nécessite une très bonne communication entre équipes. La conduite est un travail d'équipe : au sein d'une équipe, aucun métier ne peut réussir sa mission sans le concours des autres, sans une véritable osmose avec les autres.

Les aspects vigilance et veille font de la responsabilité de la conduite une responsabilité à part : la conduite exerce sa responsabilité là où les autres métiers ont été défaillants, là où survient l'aléa. L'action de détection, rattrapage et gestion des événements de la conduite ne se voit qu'en cas d'erreur, d'incident.

**Quand tout va bien, on oublie vite la conduite.**

Ce métier de détection et de réaction rapide développe le sens critique, le doute, l'interrogation, la vigilance, la méfiance. À la conduite, quand tout va bien, il faut rester en éveil, être prêt à réagir, soupçonner un défaut caché, cultiver l'inquiétude. C'est en quelque sorte un métier où il faut être un **"pro" de la "parano"**. Les agents de conduite ont tendance à transposer dans le domaine du management leurs réflexes professionnels : ils doutent systématiquement de la direction, se méfient des projets de leurs chefs, cherchent les logiques cachées. Et comme dans toute paranoïa, ils n'ont pas tout à fait tort !

## **B. 1 - Les conflits sociaux de la conduite de 1972 à 1988**

Nous avons alors affaire à une industrie nationale de production d'électricité à base de réacteurs nucléaires qui, durant des années, a nié tout risque d'accident nucléaire « en France ». Il a fallu Tchernobyl (1986) pour que cette négation officielle devienne intenable. C'est en 1989 qu'une vraie politique de transparence est lancée de façon volontariste.

En France, les pilotes des centrales sont payés selon la grille de classification standard maison, bâtie sur les diplômes. Leur salaire de base est assez faible tandis que leurs indemnités de service continu et autres rémunérations complémentaires représentent une part élevée de leur rémunération. Ces « remcos » peuvent aller jusqu'à 60 % de la rémunération principale, elles sont en partie perdues en cas de maladie, sortie de quart, et ne sont pas prises en compte dans la retraite : c'est ce que nous avons nommé « l'effet falaise ». En fait, ils touchent une rémunération de la contrainte (horaires postés, remplacements) et non une rémunération de la responsabilité nucléaire. La rémunération principale de base d'un pilote est de 20 % inférieure à ce qu'elle est à l'étranger. Au total, le chiffre en bas à droite de la feuille de paye est grosso modo le même qu'ailleurs, mais la construction de la rémunération est différente.

La conduite, dès le démarrage des tranches nucléaires, s'est sentie « mal » au sens où ce groupe social a toujours mis en avant sa responsabilité devant le risque que représentaient les installations, tandis que le groupe social des dirigeants (ingénieurs diplômés) de la maison opposait à cette revendication une complète et agressive fin de non-recevoir : « vous ne pouvez être responsables puisque le risque est maîtrisé ». D'autre part, les ingénieurs dirigeants disaient : « en cas de pépin, moins vous « touchez », mieux ça vaut ; attendez l'arrivée des ingénieurs d'astreinte, laissez fonctionner les automatismes » (systèmes de sauvegarde se déclenchant automatiquement).

Cette non-reconnaissance n'a jamais été acceptée par la conduite nucléaire, qui conteste aujourd'hui comme hier l'indifférenciation, et proteste depuis toujours contre l'indifférence des chefs ou de la maintenance à son égard. En 1988, un opérateur avait décrit la situation par analogie avec la chirurgie : « nous sommes comme un chirurgien en pleine opération qui tend la main vers ceux qui l'assistent pour qu'on lui passe un instrument dont il a besoin, mais cet instrument ne vient pas ».

Dans l'attente d'une reconnaissance des différences de responsabilité, seul le conflit a eu un sens pour la conduite jusqu'en 1988. Car le conflit exclut l'indifférence : il force les chefs à s'intéresser à la conduite et les oblige à la différencier des autres métiers. Le paradoxe de la conduite nucléaire est d'avoir toujours eu cet immense pouvoir d'action sur EDF, à travers les grèves, et en même temps ce pouvoir d'orchestration (donc d'action) si faible sur les métiers de maintenance qui l'entourent au sein des sites de production. Son ancien pouvoir de décision, réel du temps des centrales classiques, s'est souvent mué en position d'exécutant dans les sites nucléaires.

La conduite a donc vécu de 68 à 88 selon un **cycle triennal de conflits nationaux** visant à faire entendre sa différence et la faire reconnaître. Confrontée à un **vécu quotidien de non-reconnaissance**, la conduite "explosait" socialement tous les trois ans, et le **conflit servait de régulation** au système établi (il servait à le maintenir en l'état).

Le conflit se soldait essentiellement par des augmentations de moyens : effectifs et primes de pénibilité du quart. Mais le problème de fond n'était pas réglé. Il ressurgissait toujours, environ trois ans après, depuis les débuts du parc de production nucléaire.

Ce processus a été identifié de longue date par les sociologues des organisations comme le mode de régulation typique des bureaucraties.

Il s'agit d'un fonctionnement dans lequel direction tayloriste et syndicats héritiers de Stakhanov s'entendent pour **acheter la question posée par la grève à l'aide de primes qui servent d'acquis compensatoires de l'assassinat de la question** (cf. Henri Vacquin).

La CGT, syndicat majoritaire, a toujours repris ces mouvements et utilisé ce « levier » (la conduite est le métier qui a les manettes de la production) pour obtenir au final des augmentations de primes tirant tout le système de rémunération. Ces grèves ont d'ailleurs toujours été appelées « grèves des services continus » (l'identité mise en avant est une identité des horaires de travail entre gardiens des sites, centrales au charbon, centrales nucléaires etc.) et non « grèves de la conduite nucléaire ». La conduite nucléaire entrait dans ces conflits pour se différencier (selon nos études auprès des grévistes), mais il lui fallait recommencer « tous les trois ans » pour recreuser la différence entre elle et les autres métiers moins directement responsables du risque. En effet, le système relisse les différences en quelques années (ce que la conduite appelle « le rouleau compresseur de la machine égalitaire »). Le constat est celui d'une impossible différenciation dans un système égalitaire. Des velléités ont existé de syndicat autonome, de grille de rémunération spécifique, mais elles n'ont jamais abouti.

## **B. 2 - Le conflit social de la conduite en 1988**

En 1988 ce processus de régulation (grèves tous les trois ans) est devenu inacceptable (par le gouvernement, les autorités de sûreté, les clients). C'est un conflit long, dur, qui coûtera entre 1 et 2 milliards à l'entreprise.

La direction lance alors une démarche volontariste de reconnaissance de la conduite. C'est une démarche décentralisée. Les grands conflits de la conduite s'arrêtent pendant 10 ans, mis à part le conflit sociétal de 1995.

Dix ans plus tard, quand on fait le bilan de cette démarche de reconnaissance, on constate que, certes, des évolutions se sont faites, mais le problème de fond n'est toujours pas traité. Sur certains sites, la conflictualité est confinée par un management qui a appris à **juguler la force sociale de la conduite**. Mais cette conflictualité jugulée n'en est pas moins entretenue et puissante. Quelques sites par contre ont su développer leur service conduite comme une **force professionnelle** tirant les performances d'exploitation

### **B. 3 - Dix ans après 88 : le réseau de réflexion sur la conduite du futur**

Le contexte change. L'entreprise entre dans la concurrence. Elle doit appliquer la Loi Aubry.

En juin 1998, les responsables du parc nucléaire passent commande au CAPP d'une « réflexion prospective sur la conduite du futur ».

Pour y répondre, le CAPP propose de mettre en réseau quatre puis cinq sites nucléaires ainsi qu'une dizaine d'experts « parisiens » impliqués dans la démarche « sûreté – conduite » : en tout, une centaine de personnes pendant 2 ans.

Le réseau fonctionne à la fois avec des personnes (entretiens individuels, forum informatique), des équipes (équipe de conduite et équipe de direction), des sites, le parc. Une équipe de conduite par site avec sa hiérarchie, jusqu'au directeur, se réunit régulièrement avec CAPP en un réseau formel et est reliée aux autres sites et aux experts parisiens par un réseau virtuel : un forum informatique de communication où chacun peut s'exprimer librement. Quand il l'estime nécessaire, le réseau se regroupe (chaque centrale a été hôtesse d'un grand regroupement).

Nous construisons ce dispositif sur base de nos principes socianalytiques : coefficient de transversalité maximale, transparence, dérangement des normes de fonctionnement habituel de l'établissement, autogestion du processus de réflexion, analyse de l'ici et maintenant.

Un autre rapport social s'invente dans ce dispositif où ingénieurs dirigeants et conduite travaillent ensemble. Pour illustrer le phénomène qui se produit, deux citations : « le mur de Berlin est tombé ! », « on a mis la haine de côté pour parler travail et imaginer le futur ».

Dans cet espace, la question de la reconnaissance et de l'argent est posée sans tabous.

### **B. 4 - 1999 - La direction propose de différencier la rémunération de la conduite nucléaire de celle des autres métiers**

La direction de l'entreprise propose en mars 1999 de différencier la rémunération de la conduite nucléaire de celle des autres métiers : elle propose un complément salarial (et non une prime) appelé « brevet de conduite nucléaire » (BCN).

Il faut bien noter le nom : BREVET (donc une sorte de diplôme donné sur base du métier exercé d'ores et déjà, et actuellement sanctionné par une habilitation).

Ce mot fait contact entre ingénieurs diplômés et agents de conduite non diplômés.

La direction lance aussi un chantier conduite global (métiers, emplois, rémunérations, organisations) visant à mieux reconnaître ce métier, compte tenu de son importance dans le

nouveau contexte d'entrée d'EDF dans la concurrence et de contrôle démocratique renforcé sur le nucléaire (média, écolos etc.).

Pour la première fois, des améliorations sont proposées alors qu'il n'y a pas de grève. La direction fait une tentative d'intégration de tous les points de vue jusqu'ici en conflit.

La direction, par cette anticipation, s'est placée sur le terrain jusqu'ici réservé aux syndicats.

Les syndicats manifestent immédiatement leur opposition à cette différenciation de rémunération. Pour la CGT, l'enjeu ce sont les rémunérations complémentaires (les primes de 3x8...); pour la CFDT, la conduite n'est pas seule à exercer des responsabilités qu'il faudrait mieux reconnaître. C'est tout le nucléaire qu'il faut valoriser.

Les syndicats vont mettre leurs enjeux en jeu : standards, primes, volonté d'être « tous pareils ». Ils ne sont pas sur le champ de la spécificité de la conduite. Ils sont dans l'attente d'une ouverture de négociations collectives sur les rémunérations complémentaires dans la foulée de l'accord social signé le 25 janvier 99.

Dans les unités, on parle de « BCN = baise couillons national ». Le geste de reconnaissance paraît invraisemblable et est considéré comme un colis piégé. Les agents « cherchent la minuterie ».

Nombre de directions de centrale sont hostiles à ce chantier de reconnaissance de la conduite, et contre communiquent auprès de leurs équipes de conduite en présentant le « brevet » comme un examen de passage générateur d'exclusions, permettant un écrémage « des moins bons ».

Une partie de la conduite en a peur et croit qu'il s'agit d'une licence déguisée et sous-payée.

La CGT également fait une campagne sur le mode : « la direction ment » etc.

## **B. 5 - Un nouveau conflit national conflit démarre fin 99 et se termine en mars 2000**

Il durera trois mois. Il va cliver le monde du nucléaire et la conduite en deux. Dans notre réseau, les agents de conduite se sentent complètement décalés par rapport aux autres équipes et aux syndicats. Une majorité ne prend pas part à la grève. Une minorité ne supporte plus le décalage et rebascule dans le conflit, prend part à la grève pour supprimer l'écart entre agents du réseau « CAPP » et les autres.

Le conflit est très confus. Vu des services de maintenance à qui aucune augmentation de salaire n'est proposée, il paraît pour le moins étrange que la conduite fasse grève contre le fait que la direction lui propose 10 % d'augmentation.

En janvier 2000, le BCN est retiré et transformé en une prime salariale qui ressemble étrangement aux acquis sociaux compensatoires antérieurs : en fait, on a enlevé le B de BCN, et le BCN devient une Majoration Conduite Nucléaire (MCN).

Il n'y a plus de déni de la responsabilité de la conduite face à l'accident, ce qui est radicalement nouveau. Mais la responsabilité assumée est payée comme une pénibilité psychique, une charge psychique. En perdant le « B », les 10 % perdent leur sens, leur philosophie. La reconnaissance n'est pas au rendez-vous parce que les 10 % sont passés par une grève, comme avant, et parce que plus aucun discours de direction n'est tenu. On n'est plus dans la pénibilité simplement des 3x8, on est cependant toujours dans une pénibilité : **une pénibilité nucléaire**. Les 10 % entrent dans le salaire de base, donc dans le calcul de la retraite, mais ils n'ont plus de nom.

Et bien sûr, cette pénibilité nucléaire va être revendiquée... par les autres métiers du nucléaire.

Fin de la première partie : les conflits sociaux

### **C. Articulation des forces sociales et des forces intrapsychiques**

**Nous proposons dans cette communication de développer l'idée que les conflits sociaux du nucléaire français sont le produit d'un travail de remaniement contradictoire entre des mécanismes de défense relatifs au risque nucléaire.**

**Sont en jeu les mécanismes de défense développés par :**

**Les responsables des centrales (ingénieurs diplômés des écoles),**

**Les agents de conduite**

**Les représentants du personnel (syndicats EDF).**

**Derrière ces contradictions, des forces pulsionnelles extrêmement puissantes s'opposent, et ce depuis le démarrage du nucléaire en France.**

Définitions des mécanismes de défense :

**1<sup>er</sup> niveau** : considérons d'abord ce que A. Mucchielli (81) appelle les **formes socialisées** des défenses internes : les combinaisons de défenses qui se retrouvent à la même époque chez un grand nombre d'individus.

**2<sup>e</sup> niveau** : considérons ensuite ce qu'Anzieu et Kaës ont identifié après E. Jaques et appellent « appareil psychique de groupe » avec **mécanismes de défense du groupe** par rapport à l'anxiété sous jacente, ce qui conforte ou supplée les mécanismes individuels.

**3<sup>e</sup> niveau** : considérons enfin **le système de sécurité** (Kardiner) : ensemble de conduites utilisées par les individus d'une même société pour affronter les mêmes dangers.

Les mécanismes de défense ont besoin de se perfectionner, d'être éduqués, sans cesse remaniés. Le conflit social peut être envisagé comme une modalité de perfectionnement et de remaniement.

De même, l'intervention socianalytique que nous pratiquons, mais aussi toute forme d'intervention sociologique ou psychosociologique, peut poursuivre « l'espoir d'un assouplissement des défenses » comme le dit Jean Dubost, ou peut en tout cas avoir pour effet de permettre cet assouplissement.

En termes socianalytiques, nous parlons d'une moindre *tension dialectique*, sans ignorer que le conflit est au cœur du social, comme il est au cœur du psychique, et donc ne disparaîtra jamais,

sous peine de mort.

Dans une organisation fortement découpée, taylorisée et hiérarchisée, les **formations défensives** (mécanismes de défense des trois niveaux) développées par le groupe social occupant une case de l'organisation s'assemblent avec celles d'une autre case ou s'opposent.

Celles de la conduite s'assemblent pour partie avec celles de leurs représentants du personnel : c'est le cas du clivage bon/mauvais, par exemple, processus dans lequel conduite et CGT peuvent se rencontrer et se renforcer en cataloguant les directions comme mauvaises et les agents comme bons.

Les formations défensives de la conduite s'opposent par contre à celles des ingénieurs dirigeants et de la CGT au sens où l'affirmation de soi de la conduite est incompatible avec le déni du risque qui caractérisait les ingénieurs dirigeants ou les syndicalistes EDF dans les années 72 à 88.

Le clivage et la projection négative des ingénieurs dirigeants sur la conduite s'articulent comme des complémentaires inversés au clivage et à la projection négative de la conduite sur les ingénieurs dirigeants. Chacun se renvoie en effet les erreurs potentielles d'exploitation.

On voit clairement dans le tableau que nous avons réalisé ci - dessous la zone de rencontre et de conflit entre ces formations défensives.

La force qui unit ces groupes sociaux entre eux n'est pas seulement l'organisation du travail, la finalité de la production, le pari nucléaire.

C'est aussi plus intimement le fait que les responsables des sites nucléaires, la conduite et les militants syndicaux constituent trois groupes en ascension sociale.

Ce phénomène d'ascension est vrai pour les ingénieurs, élite scolaire méritocratique de la nation issue de couches sociales non forcément favorisées, souvent plutôt modestes.

Vrai aussi pour la conduite, monde peu scolarisé mais qui par le caractère dangereux et pénible de son métier obtient des rémunérations qui la placent dans une catégorie sociale supérieure en termes de consommation.

Vrai enfin pour les syndicalistes dont l'évolution de carrière est basée sur la règle des homologues (à EDF, un représentant du personnel fait carrière en fonction de la carrière réalisée par un groupe d'homologues embauchés en même temps mais n'exerçant pas de responsabilités syndicales).

Cette origine sociale modeste partagée et ce processus commun d'ascension sociale contribuent à tenir ensemble les trois partenaires et à aiguïser la contradiction entre eux : chacun a besoin de maintenir les deux autres dans une certaine position pour protéger l'intégrité de ses propres défenses.

**Tableau des positions défensives liées aux traditions conflictuelles de la période allant de 72 à 88 et réactivées partiellement en 1999.**

**Au départ il y a le risque nucléaire**

| Mécanismes de défense ou positions défensives en contradiction                                    | Ingénieurs dirigeants, responsables de sites nucléaires  | Agents de Conduite  | Syndicalistes   |
|---|--|---|---|
| 1 <sup>er</sup> niveau<br><br>formes socialisées de défenses internes<br><br>(A. Mucchielli (81)) | Refoulement<br><br>Rationalisation<br><br>Clivage  | Rationalisation   | Altruisme<br><br>Clivage  |
| 2 <sup>e</sup> niveau<br><br>mécanismes de défense du groupe<br><br>(Anzieu et Kaës)              | Déni<br><br>Activisme<br><br>Rationalisation et intellectualisation<br><br><u>Clivage</u><br><br><u>Projection</u> | Fusion<br><br>Valeurs identitaires spécifiques et différentes (valeurs de la conduite)<br><br><u>Clivage</u><br><br>Parano et persécution<br><br><u>Projection</u>  | Valeurs collectives (égalité, tous pareils)<br><br><br><br><u>Clivage de classe</u> |
| 3 <sup>e</sup> niveau<br><br>le système de sécurité<br><br>(Kardiner)                             | <u>Déni</u>  | Grève avec recherche de moyens que « ça se voie à l'extérieur » (exemple : utilisation des éjecteurs qui créent un énorme et inquiétant nuage de vapeur très visible de loin, mais sans danger pour l'environnement)<br><br><u>Affirmation de soi</u> | <u>Déni</u>   |
| Processus commun  | En ascension sociale   | En ascension sociale  | En ascension sociale  |

**C.1 - Mécanismes de défense des ingénieurs dirigeants (1972/1988)**

**Premier niveau : formes socialisées de défenses internes. Examen du choix individuel du métier d'ingénieur ou des effets des études**

Le choix des études d'ingénieur semble correspondre à un besoin - ou produire un effet – de refroidissement des émotions. On peut parler pour ce monde des ingénieurs d'école de formes socialisées des défenses contre des conflits psychiques internes personnels.

Refoulement :

Partage entre ingénieurs diplômés, responsables de site ou du parc nucléaires, d'une



grande peur de ce qui n'est pas maîtrisé, organisé, de ce qui n'est pas ordonné, prévu d'avance, peur de l'accidentel, de l'événementiel (une génération post-guerre de 40). C'est l'autre qui dit la peur du risque, par exemple dans le nucléaire, c'est l'autre qui porte l'émergence du refoulé de l'ingénieur.

#### Rationalisation

Cette rationalisation correspond au choix des « sciences dures », d'études qui apprennent à découper, calculer, ranger, objectiver, contenir les forces de la nature.

#### Clivage

Les éléments qui sont de l'ordre du pulsionnel sont projetés sur les « autres », ce sont les autres qui vivent dans l'irrationnel, ceux qui ne savent pas, qui n'ont pas fait d'étude, n'écrivent pas, ne « savent pas lire ». Ces « autres » sont aussi les spécialistes des « sciences molles » qui environnent les ingénieurs du nucléaire (communicants, consultants, spécialistes du facteur humain et des ressources humaines).

### **Deuxième niveau : le groupe social des ingénieurs du nucléaire développe des mécanismes de défense de groupe**

#### Déni de la responsabilité des non-ingénieurs

Pour les ingénieurs diplômés responsables dirigeants de sites, longtemps et peut être encore maintenant pour certains, le fait que les agents de conduite soient des gens non diplômés est venu confirmer l'affirmation que le risque est maîtrisé.

Si vraiment il y avait un risque, ce ne serait pas des non-ingénieurs qui piloteraient les réacteurs. L'organisation du classique en cercles concentriques est lâchée dans les centrales nucléaires, justement au moment où la production devient nucléaire. La conduite est reléguée à la périphérie des organisations.

On assiste à un renvoi systématique de la conduite vers une identité « 3X8 », services continus, travail posté, grève des services continus, une identité de surveillants (et « surveiller ce n'est pas travailler »), un classement des pilotes de centrale au même niveau que des secrétaires ou des magasiniers etc. Les ingénieurs sont embauchés massivement pour compenser les lacunes des non diplômés lors du choix du REP, ou encore après l'accident de TMI.

Le nouveau système de classification de l'entreprise (Méthode M3E) ne prévoit pas de critères valorisant le travail de responsabilité et de surveillance.

#### Activisme de direction,

Ce qui frappe chez les ingénieurs dirigeants, c'est leur absence de maîtrise du temps (pour réfléchir), leur fonctionnement dans l'immédiateté du « temps réel », l'effacement de l'histoire (peu de documents pour tracer l'histoire des sites, identifier leur culture, tracer les démarches entreprises etc.).

#### Rationalisation de l'organisation, procédures et intellectualisation

Pour asseoir leur déni, les ingénieurs dirigeants utilisent la rationalisation du process, le découpage des tâches (la conduite a une tâche à exécuter sans réfléchir), la prise en compte du risque est dans la consigne que la conduite doit appliquer et la préparation des tâches qu'elle doit exécuter....

Dans la tête des ingénieurs, le risque est éliminé en amont de la tâche de conduite proprement dite.

On assiste à une extrême rationalité, un découpage, une taylorisation, un management par la règle et l'exigence du strict respect des procédures. Pour les ingénieurs diplômés responsables des sites, le risque est pris en charge par l'organisation donc le message aux agents de conduite est simple : « respectez les consignes ». La conception théorique est mise en avant comme une parade aux événements imprévus, ainsi que les dispositions techniques élaborées par les ingénieurs concepteurs et constructeurs. Tout est balisé, tout est prévu. D'ailleurs, on voit encore ces jours - ci en pleine page du journal « Le Monde » une belle jeune femme ingénieur, Sandra (ingénieur sûreté) qui s'occupera de la sûreté « en cas de problème », qui « veille en permanence sur la sûreté ». Tout est pensé pour qu'il n'y ait pas de risque non maîtrisé. On reproche ensuite à la conduite ce que l'on fait d'elle : on lui reproche son cloisonnement, ses œillères, son caractère exécutant, son mauvais caractère.

#### Clivage ingénieurs/non ingénieurs :

---

La conduite est présentée avec l'image d'une faune, les « pas nous », « pas comme nous ». Son portrait est peint en noir ; plus ils sont noirs, moins l'ingénieur dirigeant sera comme eux. Quelques citations : ils « mordent », « font peur », « c'est germinal », « leur pyramide culturelle est basse », ils ont des « soubresauts », ils « boivent ». Les ouvriers des centrales (pas uniquement conduite) sont aussi le monde du cul (ils affichent des photos pornos pourchassées par la DRIRE, leurs fonds d'écran sont des photos pornos, les ordinateurs en salle de commande déroulent parfois des images pornos) alors que les ingénieurs affichent sur les murs de leurs bureaux des albatros et des bateaux à voile ou à rames en pleine compétition.

Pour améliorer les choses, on dit qu'on leur « injecte du jeune cadre ». Les enjeux du nucléaire encore aujourd'hui sont exprimés en termes simples comme si l'on s'adressait à des enfants : « être propres », « arriver à l'heure ». Parlant des agents de notre réseau, un ingénieur dira : « ceux-là ont appris à lire »... La conduite c'est la question sociale et humaine qu'on essaie d'éviter en faisant ces études d'ingénieur comme elles sont faites ici en France (formation d'une élite froide, turn over sans attaches aux personnes et aux lieux).

On peut dire que le risque est tellement « éliminé » qu'il a fallu batailler pour que l'arrêté qualité de 1984, qui oblige à installer plusieurs « lignes de défense », soit respecté. Après Tchernobyl, des recommandations sont faites pour que soit développée « l'attitude interrogative et prudente », ensuite « l'approche par états » : on demande à la conduite de comprendre. On lui signifie qu'elle doit certes appliquer les procédures, mais aussi garder le recul, la rigueur, l'esprit critique. Pourtant la tempête, la vague qui déborde la digue du Blayais a bien montré que tout n'est jamais totalement circonscrit et que la conduite doit et sait parfaitement faire face seule, la nuit, à l'imprévu. La mise en œuvre de tout ce qui a été pré-pensé et pré construit repose toujours sur l'action humaine qui sert de filet de rattrapage aux erreurs, mais aussi aux imprévus, aux aléas techniques ou climatiques.

#### Identification projective :

---

Face aux ouvriers et généralement aux gens qui n'ont pas fait d'études initiales, on constate un processus d'identification (catégories sociales modestes d'origine chez les ingénieurs qui sont eux - mêmes en ascension sociale) mais en leur faisant porter

l'angoisse et la peur du danger, le problème de l'incapacité, la peur de l'incompétence ( l'« erreur humaine », « le facteur humain » sont des expressions qui désignent communément les actes et acteurs de base).

### **Troisième niveau : un système de sécurité (Kardiner) ensemble de conduites utilisées par les individus d'une même société pour affronter les mêmes dangers**

Pendant longtemps la maison a opposé son déni à la société française : tout va bien dans les centrales nucléaires, on s'en occupe, dormez tranquilles. Il y a eu une grande opacité, des difficultés de transparence.

Cela a beaucoup évolué. Si pour le monde des ingénieurs dirigeants, le nucléaire était sans danger, la société ne l'a pas entendu de cette oreille et a fait valoir de plus en plus fort son inquiétude devant le risque nucléaire. La société a demandé à l'Entreprise de faire la preuve que tout est fait pour garantir l'absence de risque (introduction de l'écriture, assurance qualité, mises en situation, recyclages, traçabilité). Mais l'ouverture des centrales et leur transparence apportent leur lot de nouvelles pressions : autorités de sûreté de plus en plus exigeantes, pression des écologistes, des Verts, débats sur le nucléaire en Europe. Ces réactions renforcent à leur tour les mécanismes mis en œuvre : rationalisation, clivage, etc. Ce sont les accidents de TMI puis de Tchernobyl qui ont conduit à la multiplication des ingénieurs dans les sites de production (ingénieurs de conduite, ingénieurs de sûreté). Un débat récurrent à la conduite concerne ces réponses aux exigences externes : telle action mise en œuvre sous la pression externe renforce réellement notre sûreté (sérénité, compétence) ou n'est-elle faite que pour rassurer l'opinion ?

## **C.2 - Mécanismes de défense des agents de conduite**

**1er niveau : considérons d'abord ce que A. Mucchielli (81) appelle les formes socialisées des défenses internes (combinaison de défenses qui se retrouvent à la même époque chez un grand nombre d'individus)**

### Rationalisation

Le personnel de conduite comprend un nombre important de personnes en échec scolaire qui sont parties travailler dans le service public et faire don de leur travail à la nation.

Le système du « don contre don » fonctionne : il s'agit de se donner, se défoncer, faire les 3X8, supporter le stress, s'astreindre à une formation continue et à des remises en cause constantes ; mais en échange l'agent de conduite perçoit une rémunération qui lui permet de vivre à un niveau social plus élevé que celui que la société réserve aux personnes peu ou pas diplômées.

**2<sup>e</sup> niveau : considérons ensuite ce qu'Anzieu et Kaës ont identifié après E. Jaques et appellent « appareil psychique de groupe » avec mécanismes de défense du groupe par rapport à l'anxiété sous jacente, ce qui conforte ou supplée les mécanismes individuels**

Dans les faits, les agents de conduite sont les premiers détecteurs de problème et les premiers à pallier les dysfonctionnements de l'organisation, donc les premiers à prendre des risques puisqu'une mauvaise action de leur part peut enclencher un processus qu'il faudra rattraper, nécessitera des actions correctrices, avec toujours dans la tête le risque nucléaire... Les agents de conduite sont dans la réalité du risque, de l'aléa, du danger.

Tout le groupe subit un trauma car la conduite est soumise au stress de l'incident / accident et à la tension récente liée à l'entrée dans la concurrence (la conduite est le point d'impact de la pression du système externe sur le nucléaire) sans que le discours maison prenne en compte ce que la conduite prend en charge.

Pour la conduite, il n'y a pas d'espace d'élaboration de la pression, pas d'espace collectif ou groupal, pas de discours où déposer les tensions, pas de place dans l'organisation hyper cadrée et découpée.

Les agents de conduite sont dans une position contradictoire car ils doivent répondre les premiers à tout indice, mais ils n'ont ni l'autorité, ni les moyens techniques et financiers, ni une connexion suffisante aux enjeux, pour pouvoir faire face avec sérénité et compréhension aux situations.

#### Système de valeurs identitaires

La conduite développe ainsi un système de valeurs qui fait partie de son système de défense. Confrontés au risque virtuel, prenant des risques calculés, les agents de conduite jugent que leur place dans les centrales ne « colle » pas. En réaction à cette situation, la conduite développe des valeurs du métier qui unissent le groupe et lient ses membres les uns aux autres.

**Les valeurs de la conduite en 88 étaient les suivantes : l'importance de la vie d'équipe** (cohésion indispensable, tolérance, humour, justice, un fonctionnement très fusionnel qui nécessite que chacun soit à une place précise), **le mutualisme avec une structure d'organisation circulaire et un troc des savoirs** (l'équipe construite en trois cercles concentriques : au centre, les opérateurs, autour les agents de terrain et encore autour le chef de quart et son adjoint, avec un système d'échange entre les cercles qui passe par le troc des savoirs), **une culture orale et non écrite** (échanges directs entre les agents, communication essentiellement verbale, tradition qui se transmet oralement), **la préférence donnée au savoir pratique** (un savoir qui s'acquiert au contact de la machine et en passant par chaque métier dans l'équipe), **le désir d'intelligence** (recherche permanente de connaissances pour comprendre ce qui se passe), **une haute conscience professionnelle** (exigence pour soi et pour l'équipe, conscience individuelle et collective de la responsabilité, goût du travail soigné liée à un sentiment de fierté, de force d'une profession directement placée en face du danger), **le souci de la régulation permanente** (métier de régulation permanente des installations, de réglage constant d'un fonctionnement qui intègre les dysfonctionnements de la machine, métier qui déteint sur les modes d'organisation des équipes, qui pratiquent en leur sein une régulation symétrique), **la revendication d'un l'équilibre sain entre vie privée/vie professionnelle** (dureté du 3X8 et équilibre de la vie familiale).

La conduite demande la présence à ses côtés des ingénieurs de base pour élaborer des défenses face au stress et pour absorber les pressions (rôle de pare excitation). Mais les ingénieurs s'éloignent depuis les temps heureux du commencement où diplômés et praticiens coopéraient pour réussir le démarrage du parc nucléaire français.

#### Fusion

Le milieu des exploitants se présente comme un collectif très fusionnel, l'équipe fonctionne comme une véritable famille qui est rejouée dans l'entreprise avec des valeurs fortes compensant le manque de reconnaissance et le poids de la responsabilité

exercée.

Clivage :

Les agents se sentent le plus souvent persécutés et attaqués ; ils le sont d'ailleurs car une partie des dirigeants est sur une option guerrière envers eux, et cherche à juguler la force sociale que représentent ces agents « qui ont les manettes ». Ces attaques font écho côté conduite : ils se sentent attaqués, la méfiance règne, on est dans un climat de complot, d'enfermement, où le sentiment de manipulation est très répandu.

Projection des éléments persécutoires sur la direction : « elle nous en veut, est contre nous, est dans un autre camp ». La conduite est isolée et s'isole.  
Du coup les attaques augmentent.

Parano :

Le métier y pousse, les agents de conduite doutent systématiquement de tout : des autres métiers, de la direction, des syndicats. Un exemple concret : lorsque nous les interviewons, nous enregistrons les entretiens au magnétophone pour pouvoir mieux écouter et ne pas opérer de filtrage par la prise de notes. Cette méthode est mise en doute par certains qui croient que nous allons donner les cassettes à la direction. Le sentiment d'être « baisé » par la direction est constamment manifesté à l'aide d'expressions variées faisant allusion au fait d'être « enculés », de se faire avoir ou de se faire « mettre un suppositoire » (le message de la direction).

Projection négative sur les ingénieurs dirigeants

Craignant sa propre incompetence, la conduite craint les « bêtises » des ingénieurs d'école lorsque ceux-ci prétendent toucher à l'installation.

**3<sup>e</sup> niveau : un système de sécurité (Kardiner) ensemble de conduites utilisées par les individus d'une même société pour affronter les mêmes dangers**

Mais le système de défense de la conduite est incompatible avec les mécanismes de défense mis en place par les ingénieurs responsables des sites.

Notre observation des pratiques quotidiennes en centrale montrait comment **les valeurs de la conduite étaient confrontées à une contradiction et à une érosion permanentes** (dans le contact avec les services de maintenance, avec les directions, avec les ingénieurs et avec les syndicats).

En 88, on assistait en parallèle, sur le plan des organisations et du management, à une négation active de la responsabilité et de la centralité de la conduite. Par exemple, la conduite a besoin de travailler en équipe, de développer une performance collective. Mais les ingénieurs dirigeants pratiquent plutôt un management individualisant.

Quand les modalités « managériales » ne conviennent pas à la conduite, quand la conduite ne se sent pas entendue, le conflit social apparaît comme la seule solution, avec l'idée que « ça doit se voir et se savoir à l'extérieur ». Le conflit social est en outre un moyen d'union et d'affirmation du collectif.

Actuellement, ce schéma de tension historique est réactivé : avec l'entrée dans la

concurrence, la pression des exigences de sûreté, la conduite est prête à répondre par l'excellence, mais a besoin qu'on se recentre autour d'elle, que le système revienne au fonctionnement originel par cercles concentriques. Avec la nouvelle situation du nucléaire français, elle ne peut admettre d'être là où les ingénieurs dirigeants l'ont parfois mise.

### **C.3 Mécanismes de défense des militants syndicaux et de leurs organisations**

**Premier niveau : formes socialisées de défenses internes (combinaison de défenses qui se retrouvent à la même époque chez un grand nombre d'individus). Examen du choix individuel du métier de militant**

#### Réparation et altruisme :

L'engagement syndical, le militantisme conduit à œuvrer pour les autres, se surimpliquer au nom des autres dans la défense des autres, endosser un discours collectif qui n'est jamais complètement le sien, lâcher une part de soi. Il s'agit pour le militant d'aider les autres à obtenir ce qu'il se refuse à lui-même, de se sacrifier pour le bien d'autrui. La passion de venir en aide aux autres peut être considérée comme un exutoire à de l'agressivité qui se trouve ainsi déplacée vers un but noble.

Affiliation et altruisme sont liés : dans le militantisme (comme à la conduite) on retrouve une famille, une ambiance chaleureuse et réconfortante.

#### Clivage :

Un clivage brutal est érigé entre les bons et les mauvais, les membres de la direction représentant le camp des mauvais, accusés de vouloir détruire l'Entreprise, les ouvriers le camp des bons.

### **2<sup>e</sup> niveau : les mécanismes de défense du groupe**

#### Développement d'un système de valeurs

Le système EDF de valeurs syndicales est fondé sur l'identité de classe, la lutte collective, l'égalité, l'homogénéité des métiers et la standardisation des organisations.

Il est surtout valable pour la CGT qui a participé historiquement à la création d'EDF et a soutenu le choix du nucléaire. L'offre CGT à la conduite se caractérise par les orientations suivantes : pro nucléaire, pour l'égalité de tous les agents EDF, pour une homogénéité des métiers et une standardisation des organisations, pour une solidarité ouvrière, pour une identité ouvrière de la conduite, sachant que la conduite « a les manettes » (l'action directe sur l'outil de production).

La CGT rejoint la conduite en se plaçant sur le versant du collectif. Mais elle définit ce collectif par ses horaires de travail (le travail posté), et reconnaît sa spécificité uniquement en termes de pénibilité du travail en 3X8. Ce faisant, elle place la conduite dans le même « sac » que les agents de protection de site ou les exploitants de centrale au charbon, ou n'importe quel agent faisant les postes dans l'entreprise. La défense de cette conception rejoint en partie la position de la conduite

(la conduite revendique le dédommagement de la pénibilité du quart depuis des dizaines d'années !). Mais elle a aussi pu conduire la CGT à mentir aux agents de conduite quant aux propositions récentes et inaccoutumées de reconnaissance de la direction. Dans le conflit de l'hiver 99/2000, tout sera fait pour tuer le BCN (brevet conduite nucléaire) qui visait à reconnaître la responsabilité spécifique des agents de conduite. Les syndicats, particulièrement la CGT, en poursuivant leur logique égalitaire, viennent boucler le système en interdisant de parler de la spécificité et des différences de responsabilités dans le nucléaire : la peur est toujours là, on ne peut pas en parler, elle ne peut pas être déposée dans l'organisation.

Le stress de la responsabilité est un facteur de tension permanente. Si l'on regarde la situation en termes d'intérêts, la CGT a intérêt à maintenir un système de tension, l'insatisfaction de la conduite pouvant ainsi être monnayée à perpétuité.

La CFDT dans le nucléaire a une tare : elle a été au départ anti – nucléaire. En outre, elle est peu représentative des métiers de conduite. Elle préconise aujourd'hui une reconnaissance des spécificités... de tous les métiers du nucléaire.

### **3<sup>e</sup> niveau : considérons enfin le système de sécurité (Kardiner) : ensemble de conduites utilisées par les individus d'une même société pour affronter les mêmes dangers**

On a une direction et un syndicat qui constituent le noyau original de l'entreprise (prophétie initiale EDF, rôle des communistes dans la nationalisation, choix du nucléaire au service de l'indépendance énergétique). Ce noyau central puissant rejette conduite et ingénieurs de base dans un schéma clivé sans les aider à le dépasser. Ce même noyau a longtemps partagé le même déni du risque. S'il est permis de faire une analogie avec le système psychique, on pourrait dire que la conduite est le ça, les ingénieurs de base sont le surmoi. Les ingénieurs dirigeants et les syndicats cherchent un équilibre sachant que l'objet phallique dans le fantasme, c'est la puissance du nucléaire que tout le monde veut avoir et détenir : « les manettes » que seule la conduite détient, « les joy sticks » comme nous disait récemment un opérateur membre du réseau « conduite du futur », c'est-à-dire le pénis.

## **D. Le réseau**

Certes, la démarche de reconnaissance entreprise après la grève de 1988 avait en 10 ans modifié ces équilibres, du moins dans certains sites. Cependant, dans beaucoup de sites, la situation en 1998 était revenue à l'état de tension sociale extrême de 1988 : c'est ce que nous avons nommé « les révolutions de la conduite », au sens copernicien du terme, lorsque nous avons été sollicités pour faire le bilan des dix années écoulées.

En juin 1998, les responsables du pôle industrie et du parc nucléaire passent commande au CAPP « d'un bilan de dix ans de démarche conduite et d'une réflexion prospective sur la conduite du futur ».

Pour répondre au volet prospectif, le CAPP propose de mettre en réseau quatre sites nucléaires (+ un autre site plus tard) ainsi qu'une dizaine d'experts « parisiens » des services centraux impliqués dans la démarche « conduite ».

L'aventure du réseau commence donc en septembre 98 et se poursuit actuellement. Elle passe par plusieurs étapes :

D'abord des interviews individuelles non directives de tous les membres du réseau sur la question « comment imaginez-vous la conduite dans le futur ? À quelles conditions ? Comment peut-elle et doit-elle évoluer ? ».

Une analyse de contenu qui donne lieu à un rapport synthétique mettant en évidence « 16 scénarii » du futur imaginés par nos interlocuteurs.

Chaque site réfléchit ensuite et élabore à partir de là son propre scénario du futur et développe de nouvelles conceptions d'évolution des métiers et des organisations.

Parallèlement à ce travail, le contenu des réflexions soulève un certain nombre de points clefs pour le futur, qui apparaissent comme autant d'obstacles ou de **tabous** à lever en préalable à toutes les évolutions. Le premier de ces tabous est « **la rémunération et la reconnaissance de la conduite** ». Il constitue une condition sine qua non du futur, ainsi que le **changement de management**, les solutions à apporter à la problématique des **agents de terrain**, et la recherche d'une **coopération** entre les services de maintenance et la conduite. Chacun de ces points clefs donne lieu à un regroupement physique des membres du réseau pour ouvrir la problématique et tenter de la traiter avec des membres de la direction parisienne concernés, et avec les commanditaires.

Sans entrer dans les détails, le réseau de réflexion sur la conduite du futur se développe comme un processus qui va agir sur le système dans son ensemble. Tout d'abord, en écho à la réflexion sur la question de la reconnaissance de la conduite qui progresse sur les sites du réseau, la direction parisienne va débattre au plus haut niveau avec la direction de l'entreprise et va statuer positivement sur la reconnaissance de la spécificité de la conduite nucléaire.

La question des modalités de reconnaissance de cette **différence** est mise à l'étude par les services spécialisés et va conduire à une première proposition qui sera débattue avec les membres du réseau dans le premier regroupement.

Les réactions négatives à l'existence du réseau existent aussi : depuis le début, les autres équipes de conduite des sites du réseau réagissent fortement car elles craignent que le réseau ne soit considéré comme un groupe représentatif avec qui la direction négocie et valide des options. Le réseau est parfois accusé ici et là d'être « jaune », de faire de la « collaboration », d'être « délateur », et ses participants sont accusés d'avoir subi un « lavage de cerveau ».

Se manifestent également des attaques hiérarchiques. Le réseau fait bondir par ses aspects transparence et transversalité qui dérangent énormément le système.

Enfin, les participants subissent des attaques syndicales contre ce mode de réflexion (avec fuites des messages direction et communication par tract).

Les médiateurs que nous sommes dans cette situation sont là pour mettre des mots sur toutes les contradictions car la conduite elle-même n'arrive pas à nommer clairement ce qui se passe. Sans cesse,



nous décryptons les débats, nous les mettons en forme, nous les articulons. Nous aidons chacun à problématiser et à dire ce qu'il pense et ressent.

### **D.1 Dynamique des équipes de conduite et de direction dans le réseau :**

Cinq équipes de conduite et de direction participent à l'aventure du réseau, cinq histoires particulières vont donc se dérouler sous yeux. Cependant, les cinq équipes de conduite et de direction vont traverser des étapes communes.

On voit en fait se succéder :

- Des **phases d'élaboration et d'intégration intenses** des différents points de vue, phases de découvertes des différentes positions, phases très constructives et très créatives avec avancées notoires.
- Des **phases d'intervention sur le système** : auprès des directions parisiennes, auprès des autres équipes des sites, auprès des autres sites, auprès des syndicats.
- Des **phases de repli** qui révèlent des crises sous-jacentes (dynamique de site, de service ou d'équipe négative, conflits potentiels avec des positions syndicales ou avec des positions négatives dominantes parmi les autres directions).
- Des **phases de rejet** : rejet des différences avec les autres sites, rejet des expériences des autres sites, peur d'être influencés par d'autres modèles ou d'autres modes de pensées.

À la conduite, les **phases de suspicion et de doute** vis-à-vis du CAPP et des directions sont apparues au départ et sont réapparues périodiquement : entrer dans une réflexion commune avec la direction du site est pour chaque équipe l'équivalent d'une manipulation (en fonction des mauvaises expériences antérieures). La manipulation redoutée se schématise en trois points :

- Une décision est toujours prise à l'avance par les directions. Le débat risque de permettre de faire croire qu'elle émanerait des agents eux-mêmes.
- La direction n'a pas d'idée, mais elle risque de ne prendre dans les débats que ce qui l'arrange, elle risque de « piquer » uniquement ce qui l'intéresse.
- La direction risque de décider alors que la réflexion n'est pas aboutie et de prendre une décision à l'emporte-pièce, sans avoir configuré l'ensemble du chantier.

Cette phase de suspicion est liée également aux appartenances syndicales des agents qui se retrouvent dans les débats avec des membres de la direction : double scène sur laquelle il faut savoir jouer, positions parfois contradictoires lorsque des agents se sentent en accord avec une direction alors que leur syndicat est contre, doutes qui se retournent donc contre eux-mêmes.

Cette phase de suspicion est difficile à traverser et revient périodiquement comme un bouclier que l'équipe met en avant dès qu'un élément nouveau et peu clair intervient, lié aux pratiques d'opacité habituelles dans l'entreprise.

Du côté des équipes dirigeantes participant au réseau, la tension n'est pas moins grande : tension entre les directeurs membres du réseau et les autres directeurs de site, tension au sein des équipes dirigeantes des sites dans lesquelles la conduite est souvent mal vue (enfant gâté, mal éduqué, injustement favorisé).

## **D.2 Dynamique des personnes dans les équipes de conduite et conflictualité des positions internes :**

Le réseau a provoqué des crises d'identité multiples : identité professionnelle spécifique de la conduite et/ou identité EDF et égalité, solidarité ou distinction ; crise d'appartenance sociale : maintenir une appartenance syndicale, appartenance ouvrière et/ou être avec les directions, sortir du clivage bons/méchants et des projections (« on va se faire baiser » par les patrons) ; crise de croyance (« je n'entendais que le syndicat, j'entends la direction, c'est différent, qui croire ? »), obligation de se faire son propre point de vue (« c'est possible si j'en ai les conditions, mais si tout ce processus de débat direct, transparence et transversalité s'arrête, je sombre dans le repli personnel ou je me replie sur les positions syndicales »). Du côté des ingénieurs dirigeants, le débat entre la position de membre de la direction et la position de personne membre du réseau soulevait des contradictions non moins simples à surmonter.

## **D.3 Bilan en juin 2000**

Nous venons de faire le bilan par entretiens individuels de deux ans de travail en réseau. La majorité des interviewés parle d'une transformation mentale par ouverture du **champ de vision**, même si la crainte existe que la vision du champ de contraintes dans lequel évoluent l'entreprise et les autres protagonistes ne soit synonyme pour les agents d'un basculement dans le **camp** du néolibéralisme et pour les dirigeants dans le **camp** de la conduite contre les autres métiers.

On voit à travers ces entretiens individuels de bilan que les principes de fonctionnement du réseau (transversalité, dialogue direct et sans langue de bois, autogestion du processus d'analyse et de débat, analyse de l'ici et maintenant, dérangement des normes habituelles de fonctionnement) ont conduit les participants à assouplir leurs positions défensives, à s'en dégager partiellement et à opérer des remaniements. Les clivages et projections négatives laissent place à une affirmation de soi et une reconnaissance des autres, une sorte de déconditionnement des réponses anxieuses qui s'étaient installées.

Le clivage de part et d'autre s'assouplit, même s'il reste présent, latent et vivant, pour laisser place à la découverte de l'humain derrière les étiquettes. Tant du côté conduite que du côté des ingénieurs dirigeants, il y a rencontre entre des personnes, avec leurs qualités et leurs défauts. En découvrant l'autre, chacun se sent moins menacé et se renforce dans sa propre identité. Ce mouvement de part et d'autre permet une mobilité inhabituelle dans la construction intellectuelle, l'imagination de l'avenir, la conception de réponses différentes, toutes possibles, à soupeser, à débattre, à choisir.

L'autogestion du processus de recherche prospective fait sortir du système paranoïaque côté conduite, il permet d'échapper aux constructions ficelées d'avance par le « camp adverse », réelles ou fantasmées.

Des participants expriment qu'ils ont pu porter un jugement sur la place qu'ils occupent dans l'entreprise : ce que les sociologues appellent une désaliénation.

Du côté des ingénieurs dirigeants, les mêmes principes de fonctionnement du réseau conduisent, selon les entretiens, à lâcher les rationalisations coutumières pour se laisser entraîner par le processus sans contrôler a priori ses conclusions.

Ce qui est accepté en fait, c'est d'être débordé et porté, une part du pulsionnel et de l'échec est ainsi acceptée par les ingénieurs dirigeants.

En parallèle, les agents de conduite se réapproprient une part de bonne image de soi : parlant de leur travail de réflexion, plusieurs expriment leur plaisir d'avoir été capables de concevoir des idées, d'avoir « démontré qu'on n'était pas des bœufs ». On peut parler à ce propos d'une réassurance narcissique venant modifier le système de défense.

L'activisme des ingénieurs dirigeants est abandonné pour la réflexion et l'anticipation.

Le déni de la conduite est laissé de côté pour laisser place à un « nous », un travail de coopération. En parallèle, côté conduite, le conflit d'autrefois n'est plus nécessaire. La confiance s'est substituée au conflit, pour le moment, dans les circonstances présentes.

La plupart des participants, conduite ou dirigeants parle d'effets multiples du réseau : effet validation (prendre confiance en soi et dans ses idées en osant les afficher et en acceptant d'en débattre, prendre le risque de parler d'idées non abouties peut être fausses ou inapplicables), effet accélération (gagner une maturité de réflexion en deux ans au lieu de passer « dix ans » de lente et douloureuse maturation personnelle en passant de conflit en conflit), effet acceptation des différences (en découvrant l'autre, le sentiment de menace diminue), effet engagement (de « réactifs » ou « drop outés », les participants se décrivent comme devenus « actifs », de « revendicatifs » ils se décrivent comme devenus « interrogatifs »).

Ceci montre que la vie en commun est possible à condition qu'il y ait confrontation des différences et expression des conflits réels. On voit aussi, comme l'a dit Jacques Ardoino cité par Max Combelles lors du congrès, à quel point une situation contraignante augmente ses chances de devenir opportune si, dans le champ d'analyse, on introduit la complexité.

Par contre, hors réseau, les anciennes modalités fonctionnent : c'est ainsi que le conflit de l'hiver 99/2000 a éclaté sur un « malentendu » qui a fait prendre la volonté de reconnaissance de la conduite par la direction pour une volonté négative et un nouvel épisode de guerre sociale.

La question à présent est de savoir si les modalités de travail du réseau peuvent être mises en œuvre ailleurs et avec d'autres : autres équipes, autres métiers, autres sites, autres équipes dirigeantes.

Paris, le 20 juillet 2000