

Christiane GILON et Patrice VILLE
en collaboration avec Fabienne FILLION

Histoires

de la

Conduite Nucléaire

100 ans

Histoires de la conduite nucléaire

Christiane Gilon et Patrice Ville

Christiane Gilon et Patrice Ville
en collaboration avec Fabienne Fillion

Histoires de la conduite nucléaire

Cent ans

EDF Division Production Nucléaire

Les auteurs :

Christiane Gilon est sociologue consultante,
et chercheuse associée au Laboratoire EXPERICE
(Éducation tout au long de la vie) de l'Université de Paris VIII.

Patrice Ville est sociologue,
Docteur d'État en Sciences de l'Éducation
et Maître de Conférence à l'Université de Paris VIII,
Département des Sciences de l'Éducation.
Il est enseignant-chercheur membre du laboratoire EXPERICE.

Fabienne Fillion est psychologue, et exerce comme psychanalyste.

Préface par Éric BRET, Directeur Adjoint de la Division Production Nucléaire	7
1. 1988-1989 Barycentre de l'ère de la production nucléaire	11
2. 1907-1945 Le modèle archaïque : héritage des compagnies privées d'exploitants, avant la nationalisation d'EDF	31
3. L'intervalle 1945-1953 - L'âge du thermique ancien : la conduite avant le Plan Marshall	45
4. Première partie - 1953-1973 L'âge d'or du thermique classique moderne	61
4. Deuxième partie - Les ingénieurs d'EDF et nous, les consultants, les intervenants, les socianalystes	93
5. 1945-1973 - Nucléaire phase I - Naissance du nucléaire, en arrière-plan de l'aventure du classique moderne	115
6. 1973-1981 - Nucléaire phase II - Premiers pas	135
7. 1989-1999 - Nucléaire phase III - Quand la grande vague des démarrages se retire, la conduite se retrouve à la périphérie, mais de graves crises viennent rappeler sa centralité	163
8. Première partie - Nucléaire phase IV - Les années 1989-1999 De 1989 à 1995 le nucléaire s'accepte comme une industrie à risque : le SPT se « nucléarise »	203
8. Deuxième partie - Nucléaire phase IV - De 1995 à 1999 le nucléaire s'accepte comme une industrie à risque : il se « nucléarise »	263
La petite histoire de l'Histoire de la conduite nucléaire 1907-2000 Annexe méthodologique	307

Connaître son histoire, c'est pour la DPN se donner les moyens de mieux construire son avenir !

En 2006, la Division Production Nucléaire d'EDF a à nouveau connu des mouvements sociaux en cascade à la conduite nucléaire. Même si ces conflits ont été peu visibles de l'externe, ils ont affecté pratiquement tous les services conduite de tous les Centres Nucléaires de Production d'Électricité.

Ces conflits ont mis en évidence que les actions voulues et décidées avec constance par les directions successives de la DPN depuis le début des années 1990, pour repositionner la conduite comme moteur de la performance tant en arrêt de tranche que tranche en fonctionnement, n'avaient pas été menées à leur terme dans bon nombre de sites nucléaires.

Or quand la conduite nucléaire n'est pas reconnue dans sa responsabilité spécifique vis-à-vis de la sûreté et de la production, quand elle n'est pas à sa place de chef d'orchestre de l'exploitation, quand elle ne se sent pas respectée et ne dispose pas de l'autorité liée à sa responsabilité, elle finit toujours par se replier sur elle-même et rentrer en conflit. Je suis de ceux qui partagent la conviction qu'un site ne peut être durablement au top de la performance que le jour où son service conduite est bien positionné et la conduite en quart bien dans sa peau. Ce n'est bien sûr pas la seule condition mais elle est déterminante.

Pour remédier à cette situation, il fallait agir par divers moyens échelonnés dans le temps.

D'abord, agir sur le présent et mettre rapidement à niveau les sites tentés de considérer la conduite comme un métier parmi les autres, exécutante des projets.

À cet effet, la direction de la Division Production Nucléaire a relancé l'animation des métiers et fixé noir sur blanc ses exigences non négociables. Les noyaux de cohérence donnent aux métiers de conduite et de maintenance nucléaires, la définition de leur place et la vision de leurs évolutions, de façon à donner à chaque agent un avenir clair. Le noyau de cohérence conduite a pour finalité la mise à niveau des sites et le rattrapage des écarts dans la mise en œuvre de la démarche conduite des années 90 et des décisions des années 2000.

Ensuite, il est apparu comme une évidence que la méconnaissance de la culture de la conduite et de son histoire étaient un handicap pour le management des CNPE, tant à court terme, dans leur management quotidien de la conduite, qu'à long terme dans leur travail d'anticipation de la conduite de demain. Nous étions en 2006, à la veille d'un départ massif à la retraite de ceux qui avaient démarré les centrales nucléaires à EDF au début des années 1980. Il était donc urgent de recueillir l'histoire afin de la transmettre aux responsables actuels et futurs de la Division Production Nucléaire, du Chef d'Exploitation au Directeur d'Unité, en passant par les chefs de service et les chefs de projets. Chacun sait que celui qui ignore son passé se condamne à le revivre, et que sans connaissance de sa propre histoire, il est difficile de construire son futur ! Bien des erreurs seront évitées quand l'histoire sera mieux connue, et la culture de la conduite mieux reconnue dans les équipes de direction des sites. Il existe aujourd'hui une sorte de fracture de la mémoire : dans les équipes de quart, l'histoire se transmet, mais ce n'est pas le cas dans les équipes de direction. Ce livre vise donc à combler cette lacune et tente d'éviter les malentendus et la répétition d'une histoire parfois « houleuse ».

Un travail de même nature pour les mêmes raisons vient d'être engagé sur l'histoire de la maintenance nucléaire.

Je souhaite que chaque chef d'exploitation dans son équipe, chaque chef de service dans son collectif de management, chaque directeur de CNPE dans son équipe de direction, s'en serve pour partager avec la conduite du site, un récit historique commun, revisitant le passé pour mieux se tourner ensemble vers le futur et pour obtenir une performance gagnée collectivement, avec et autour de la conduite.

Éric BRET

Directeur Adjoint de la Division Production Nucléaire

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
--	--	---	--	--	---	--

Cahier 1
88/89
barycentre de
l'ère nucléaire

1988-1989
Grève conduite
Non Bénat

1979/1980
Grève conduite
Amendement
Giraud

1981
Victoire de la
gauche aux
Présidentielles

1973
Démarrage du
parc nucléaire et
mvt anti-nucléaire

1973
Choc pétrolier
place au
nucléaire

1953
Nantes Cheviré :
salle de
commande
centralisée

1

1988-1989

Barycentre de l'ère de la production nucléaire

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien Genèse de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Genèse politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Genèse de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i> 1973 Choc pétrolier place au nucléaire	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonomie 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchnernobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	Âge de la nucléarisation, décentralisation différence Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mais violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Grève de la conduite en 1988 et incidents de maintenance en 1989

La grève dite des « services continus » de 1988 et les incidents de maintenance de 1989 se situent exactement :

– Vingt ans après le démarrage du nucléaire industriel. La décision de construire un parc de production REP et non UNGG a été finalement prise en 1969, mettant un terme à la « guerre des filières » qui avait commencé juste après la guerre mondiale de 40.

– Vingt ans après mai 1968, berceau du mouvement antinucléaire, né en même temps que la production nucléaire

et

– Vingt ans avant 2008, époque où la sombre prédiction d'Alain Touraine commencerait à se vérifier, d'après un certain nombre de témoins qui travaillent actuellement dans le nucléaire. Sociologue des mouvements sociaux, Touraine avait étudié le mouvement antinucléaire au début des années soixante-dix. Pour lui, si la « prophétie » portée par le mouvement antinucléaire d'une *hypertrophie du contrôle social corollaire du choix du nucléaire*, devait effectivement se réaliser un jour, ce serait non pas au sein de la société civile mais bien à l'intérieur même du nucléaire, contribuant ainsi à son auto asphyxie.

Tableau des luttes toujours « achetées »

L'année	La grève	Les acquis
1968	Derrière les étudiants, drôle de grève, mais la direction a eu du mal à trouver des agents prêts à prendre le quart	44 h au lieu de 45 6 équipes Augmentation des ISC Augmentation des salaires 14 %
	Grèves pour obliger à tenir les promesses de 68. La conduite commence à travailler sur l'argent car l'entretien est mieux payé	De symboliques (primes de panier), les ISC deviennent substantielles (50 %)
1972	Tentative de constitution d'un syndicat autonome partie de Loire/Rhône. Le Ministère s'y oppose ainsi que les OS. Émergence du débat sur la licence	Création de l'agent technique d'exploitation avantages en nature (loyers)
1975	Grève contre la mixité (Vaires) et pour monnayer la licence	Revalorisation des chefs de bloc Création habilitation Augmentation RC et ISC
1980	Mouvement parti de la base contre les procédures Au Bugey, les CRS	Revalorisation ISC et droit de sortir du quart après 15 ans. Amendement Giraud
1984	Mouvement parti de la base pour être reconnus différents des autres services continus	Quarts bleus, blancs, rouges réduction de la contrainte de quart (carnet 8)
1988	Mouvement pour effacer la copie de 1984, une organisation jugée « parisienne »	35 heures, victoire CGT Notes Bénat

Dès les débuts du parc de production nucléaire, la conduite se met régulièrement en grève. Ce sont des luttes cycliques, qui prennent un rythme régulier et sont systématiquement « achetées », les problèmes de fond qu'elles soulèvent, directement ou indirectement, ne sont jamais traités.

Pour reconstituer le tableau de ces luttes sociales, en 1989, nous avons eu recours aux souvenirs des chefs de quart et à leurs archives personnelles. En 1988, la conduite était invisible. Des sociologues de terrain comme nous, pouvaient travailler plusieurs années sur un site sans jamais la rencontrer. Tout au plus sommes-nous intervenus une fois dans un service conduite de Bugey pour réguler les violentes tensions entre Chefs de Quart et Ingénieurs Sécurité Radioprotection (ISR), et aider ainsi le chef du « Service Production » à renforcer ce qu'il appelait déjà « mon équipe de direction de service ». Il ne faudrait pas croire qu'avant le CE, les équipes de direction de service n'existaient pas ! Il y a, dans ces années quatre-vingt, une focalisation générale sur la maintenance qui gère les arrêts de tranche, et sur les syndicats qui gèrent le social.

Quand la grève de 88 arrive, elle surprend. La grève de 88 dure neuf semaines, sa résolution depuis Paris est impossible. Invisible, clandestine, inconnue du grand public, la grève commence un 12 octobre, lorsque Lucien Bertron, patron du Service de la Production Thermique, refuse de recevoir les représentants des agents montés à Paris. Elle se termine le 20 décembre 1988. Elle est très longue, la plus longue depuis la nationalisation, et elle est ingérable. Elle coûte très cher : entre 1 et 2 milliards de francs, sans doute 1,4 (cf. Pierre Carlier). Elle se termine par 35 heures « sans contreparties ».

On l'appelle « grève des services continus » : la conduite est à l'époque désignée par son horaire de travail, non par son métier, la conduite des centrales nucléaires est confondue avec la Protection de site et avec la conduite du thermique classique, sans oublier les Centres de Mouvements d'Énergie.

En réalité, la conduite n'est pas considérée comme un métier, mais comme une fonction. Les chefs de quart sont parties prenantes du mouvement. Il y a 302 chefs de quart en 1988. Ils sont classés en GF12. 62 % sont titulaires d'un CAP, 27 % sont JT et 10 % sont JTS. Ils ont bâti

le parc nucléaire, ce sont des pionniers, des démarreurs de tranche. Ils se sentent non reconnus : l'IC (ingénieur conduite) et l'ISR (ingénieur sûreté-radioprotection) ont mangé leur espace, ont pris leur ancien pouvoir.

Avant le conflit, les chefs de quart ont écrit à Lucien Bertron pour qu'il les revalorise en GF13, compte tenu de leurs responsabilités nucléaires. Mais Bertron leur répond que « rien n'a changé ». C'est une gifle. Relisant ces lignes en 2008, il nous écrit que la première gifle, c'est lui « qui l'a reçue de la Direction de la Production, lui refusant le GF13 pour les chefs de quart du nucléaire sous prétexte que tous les chefs de quart seraient en GF13 en moins de deux ans, et que cela constituerait un précédent pour le thermique classique ». « Il en aura fallu du temps pour que certains organismes comprennent ou admettent les spécificités du nucléaire »¹.

En 1988, Lucien Bertron est très inquiet, et sensible à leur problème. Lui-même a été chef de quart à ses débuts de jeune ingénieur d'exploitation dans le classique. Il connaît le métier, les agents de conduite l'appellent familièrement « Lucien » ou « Lulu ». Il est proche d'eux, quoique directeur. Il est vu comme un thermicien solitaire, ayant des comptes à rendre à une nébuleuse de parisiens : Michel Rocard (Premier Ministre), François Mitterrand (Président de la République) et Jean Bergougnoux, le Directeur Général d'EDF. Ce dernier pourtant soutient Bertron, c'est davantage son entourage qui l'incite à la prudence vis-à-vis des thermiciens.

Donc, en 1988, pour qui connaît l'exploitation, c'est très net, les chefs de quart sont mal à l'aise. Les Ingénieurs de Conduite et les Ingénieurs Sûreté Radioprotection sont classés en GF13. Pas les chefs de quart, qui se heurtent à un plafond invisible, une barrière du GF13. Ce GF est réservé aux jeunes ingénieurs diplômés quand ils sortent de leur école et entrent dans l'entreprise. Les classifications de l'équipe connaissent un tassement. « Cadres au rabais », à la charnière de deux mondes hostiles, les chefs de quart estiment avoir d'énormes responsabilités et être injustement traités en exécutants, vivre sans avenir, être condamnés à stagner. Le quart est fatigant. Il n'y a pas de sorties de quart valorisantes.

¹ Lettre du 11/06/2008.

Paul Sebal se rappelle que dès 1968 ou 1969, les chefs de quart de Chinon avaient écrit à Claude Bigeard et à Lucien Bertron pour souligner ce scandale, cette injustice : *« à 30 ans, nous étions sans futur alors que les jeunes ingénieurs mieux classés et promis à un bel avenir, étaient immergés en formation dans nos équipes où ils apprenaient à traquer leurs peurs »*.

En 1988, François Roussel est chef de la mission « relations humaines et innovation ». Il est le conseiller personnel de Bertron. La grève a été un enfer pour les dirigeants parisiens, car ils n'ont pas réussi à décoder le sens du mouvement. Toute décision prise dans la négociation et mettant fin ici au mouvement, le rallumait là-bas... Finalement, les 35 heures ont permis d'obtenir un accord avec les syndicats et d'arrêter le mouvement. La note Bénat, promulguée à cette occasion, a aussi joué son rôle attendu.

Nous proposons six dispositifs à Lucien Bertron : nos 6 dispositifs sont tous acceptés, ce qui dépasse largement nos capacités. On en réalisera finalement deux : une analyse à chaud de la grève dans 4 centrales² ; une analyse à froid avec un groupe de chefs de quart que nous récupérons tout constitué et déjà rôdé par un premier travail sur le REX : le groupe dit « Groupe Dupraz »³.

En parallèle, la Présidence de l'Entreprise, sous pression du gouvernement, s'est adressée au sociologue spécialiste des conflits sociaux et de leur analyse a posteriori, Henri Vacquin. Ce dernier propose à Lucien Bertron - qui l'appréciera énormément - un dispositif original, décrit comme « très CFDT » par certains de nos témoins. Des groupes d'étude et de proposition thématiques, les GEPT, vont analyser les problèmes de fond posés par la grève : métiers de conduite et de protection de site, carrières, rémunérations, organisations, formation, relations avec les autres métiers. Les GEPT nationaux seront composés de représentants des différents sites. Des GEPT locaux se réuniront aussi sur les sites. Un groupe mixte national, le GMN, composé de représentants de la direction et des syndicats, prendra des décisions sur base de cette grande expertise remontant du terrain.

2 « Critique de la vie quotidienne dans les centrales nucléaires », CAPP, 1989.

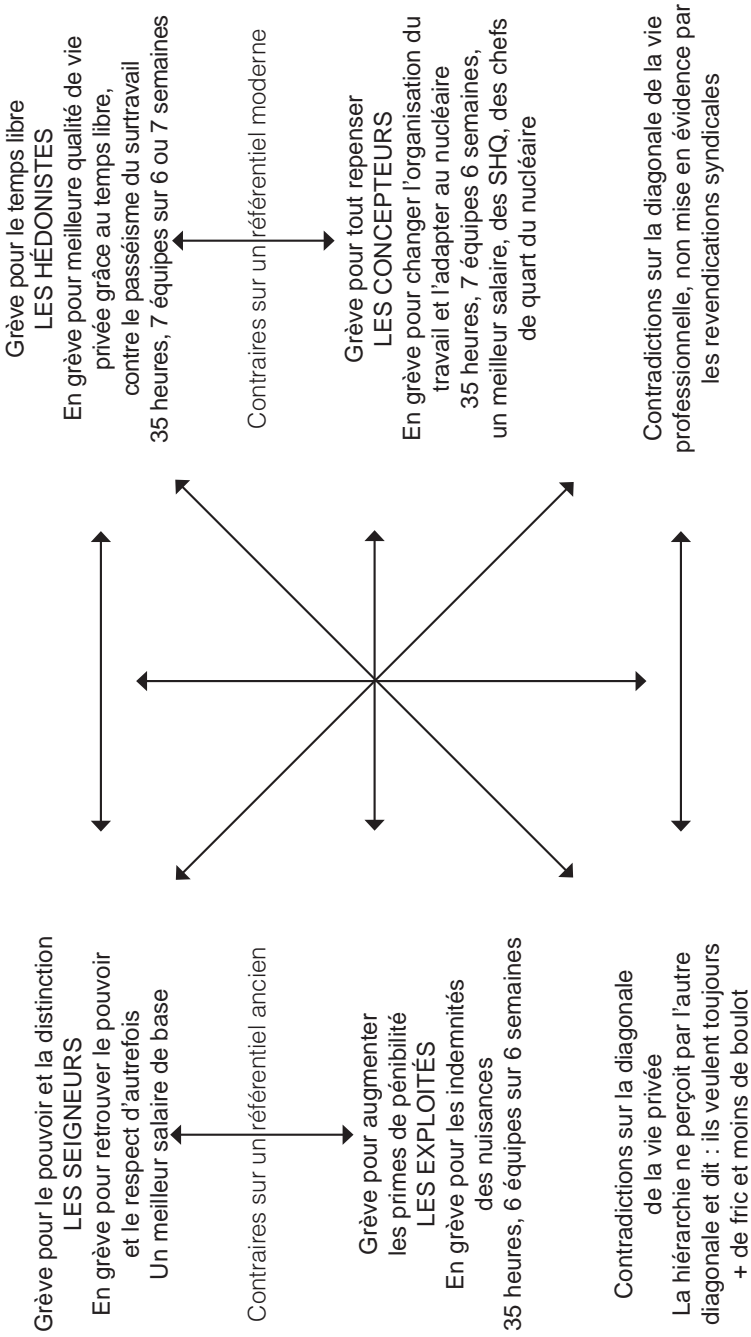
3 « Éléments pour un livre blanc des chefs de quart du nucléaire », CAPP, 1989.

Pour CAPP*, ce dispositif est certes participatif, mais il est aussi centralisateur. La direction du SPT le manie avec difficulté. Les caractéristiques du fonctionnement habituel SPT s'y reproduisent : la grande peur de la CGT, surtout; les difficultés d'écoute et de dialogue avec la conduite, aussi. La tentation d'acheter la paix sociale. L'impossibilité de tout décider depuis Paris, apparue pendant la grève, se reproduit et cause les mêmes effets : la paralysie de la direction, la frustration des gens qui ont participé. A posteriori, relisant ces lignes, Lucien Bertron nous écrit avoir confié aux chefs de CPN le soin de mettre en application les idées dégagées par les GEPT dans un large esprit de décentralisation et de participation des agents et de leurs représentants. Il ajoute « *quelques chefs de CPN ont considéré que je me défaussais de ce problème délicat. Ce n'étaient pas les meilleurs !* » Et ajoute : la DG craignait de perdre la maîtrise des effectifs et des rémunérations. À tort, car les chefs de site ont su gérer les ressources, ajoute-t-il mais « *peut-être ne sont-ils pas allés assez loin dans l'esprit de décentralisation ?* ».

En fait, fin 89, c'est Pierre Carlier qui prendra un virage brutal et radicalement décentralisateur. Pour connaître la suite de l'histoire, il faut lire le chapitre consacré à la décennie 89/99. Revenons-en à 1988. Le CAPP réalise une longue immersion de plusieurs nuits et WEEK-END dans 8 équipes : à St Alban, Bugey, Gravelines et Belleville. Il en ressort que les revendications sont des solutions... à des problèmes non énoncés ! Il faut analyser avant de résoudre, se décentrer des revendications et d'abord poser correctement les questions avant d'y répondre. Les problèmes sont multiples : la conduite est alors une communauté de métier éclatée en quatre mondes contradictoires que le conflit a réunis dans l'action revendicative, mais pas dans sa résolution.

* Le Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles - le CAPP - est un groupe autogéré de professionnels de l'intervention socianalytique, créé en 1983. Il se compose d'un noyau de quatre fondateurs : deux sociologues, un psychosociologue, une psychanalyste, auxquels s'associent divers protagonistes complémentaires selon les chantiers. Le CAPP réunit des intervenants rompus à l'entretien non directif et à l'intervention institutionnelle, des spécialistes du travail de la négativité, et des conflits. Il a développé à partir de 1997 de nouveaux dispositifs d'intervention : réseaux de prospective sur les organisations et les métiers, coaching socianalytique et, depuis 2006, il réalise des travaux d'histoire sociale des corps de métier.

Le carré des contradictions logiques



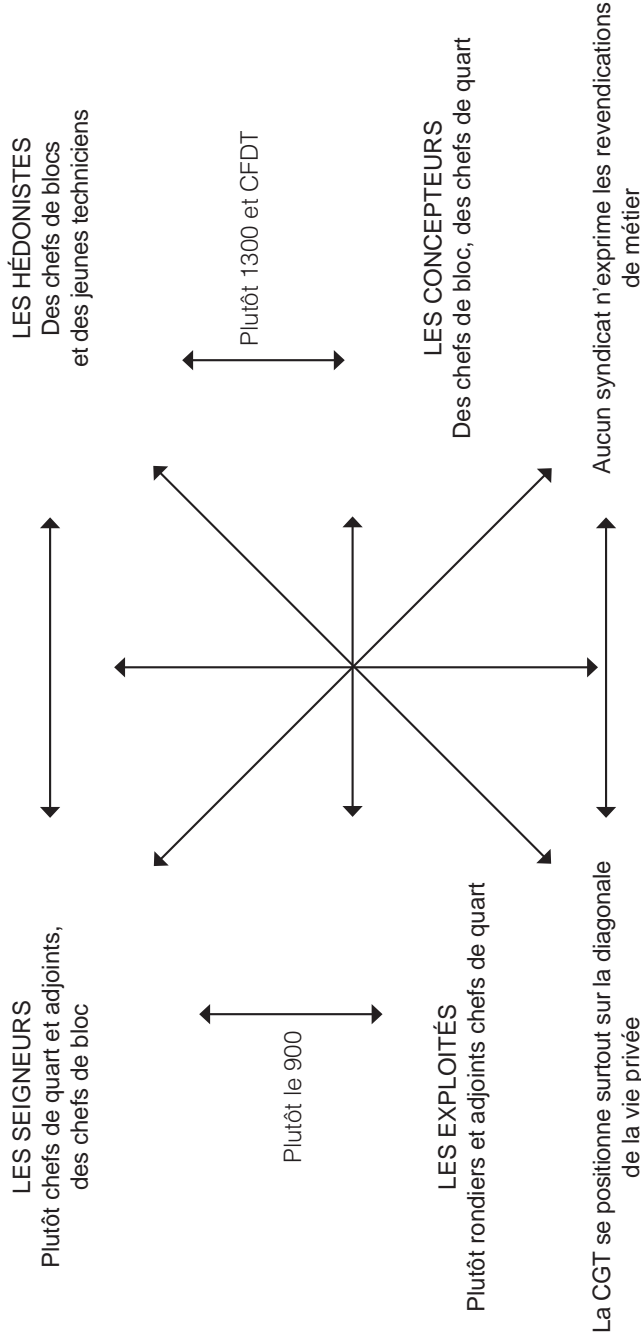
Cet éclatement renvoie à une non-reconnaissance profonde de sa responsabilité nucléaire, de ses valeurs de métier et de sa centralité. « Tous les trois ans, la direction s'intéresse à nous ! Le reste du temps, elle s'en fout ! » nous ont dit les agents de conduite des 4 sites choisis pour cette analyse.

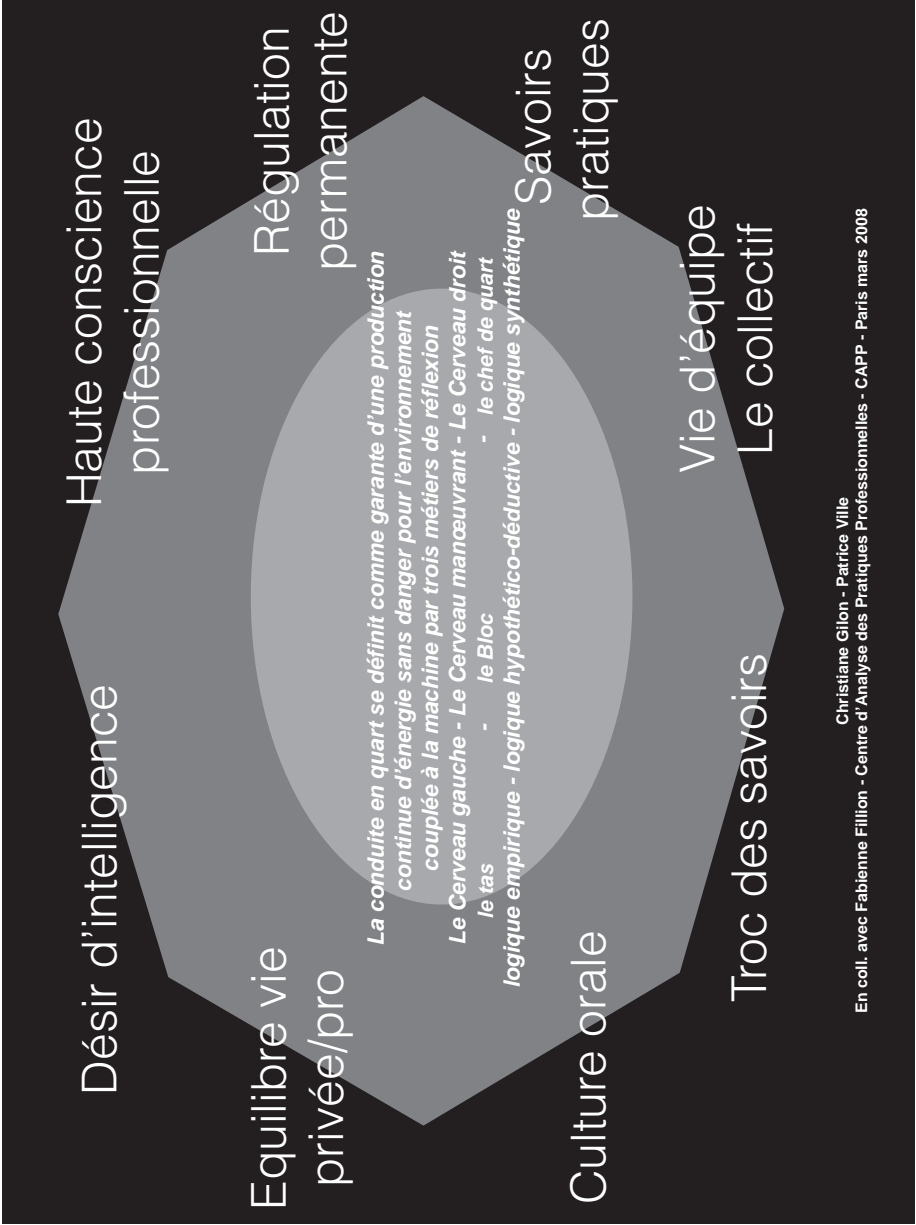
La non-reconnaissance est une relation, une interaction négative avec les autres. Dans les relations quotidiennes qu'elle entretient avec ses partenaires, la conduite de 88 se sent niée par les directions, la maintenance, les ingénieurs et les syndicats. Niée dans sa responsabilité et sa centralité, niée dans ses valeurs. Mise à la périphérie du site. Niée dans sa différence. La conduite se sent comme un chirurgien qui tendrait la main pour avoir un scalpel et qui ne rencontrerait que le vide: la maintenance ne répond plus, la direction s'est éclipsée. La situation de la conduite dans les sites est l'archétype de celle de l'exploitant nucléaire au sein d'EDF ; sa grève est comme un message au reste de l'entreprise - DPRS notamment - sur la différence nucléaire.

Pour élaborer ces analyses de grève de 88, CAPP a passé des nuits et des week-ends à l'écoute du récit des anciens. Lorsque la centrale est déserte et que l'équipe se retrouve seule, les agents de conduite se racontent l'histoire de la conduite d'avant. Heureusement, car cette tradition orale permet de combler une lacune : au SPT pas de traces, pas d'archives, pas d'histoire sociale, pas d'histoire des métiers. À l'époque, aucun livre n'a encore été écrit. Pour reconstituer l'histoire, il faut puiser dans les documents conservés par des agents et les syndicats, recueillir les témoignages avant qu'il ne soit trop tard. Dans les documents officiels, on ne parle que de technique, donc de maintenance. Ça aussi, c'est une forme de non-reconnaissance ! Les jeunes agents de conduite sont porteurs d'histoire. En entrant à la conduite, ils sont entrés dans une histoire, une histoire de non-reconnaissance.

En mars 1989, nous restituons nos analyses aux interviewés, puis aux dirigeants du SPT. Les interviewés valident totalement ce travail et disent qu'on a mis « des mots sur les maux ».

Répartitions des membres de l'équipe sur le quadrant





Christiane Gilon - Patrice Ville
En coll. avec Fabienne Fillion - Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles - CAPP - Paris mars 2008

L'EXPÉRIENCE VÉCUE DE LA NON-RECONNAISSANCE : QUELLES VALEURS SONT MISES À MAL DANS LES INTERACTIONS

Valeurs de la conduite mises à mal dans les interactions

ÉCHANGES MUTUELS Échanges des savoirs Recherche de complémentarités Refus des déconnexions et des cloisonnements Monde structuré en cercles non en pyramide	ÉQUIPE, COLLECTIF Cohésion, ciment Soudés, fusion, repas ensemble Tolérance, humour, justice, Solidarité travail tableau éteint, respect des horaires de relève	SAVOIR PRATIQUES Apprendre la conduite par « les voies naturelles » Vécu, contact Enrichissement de soi et des autres Passer par chaque place pour avoir la vision Cultiver les autres comme des plantes	RÉGULATION PERMANENTE Exploiter en mode dégradé Intégrer les handicaps, S'arranger accepter fragilités techniques et approximations En veille, mobilisable tousjours mais pas mobilisé tout le temps
HAUTE CONSCIENCE PRO Haute exigence pour soi et les autres Sacrifice de la vie privée Engagement de la famille qui fait les quarts et les tartes Stress : que trouverons-nous en revenant ? Marginalité fière	ÉQUILIBRE PRIVÉ/PRO Rapport continu instable avec la machine, un travail associé à puissance et peur Vie qui use (3 x 8) Divorces Incendies, brûlures, blessures Doses (coulir de la mort)	CULTURE ORALE L'écrit est tenu en horreur Tout se transmet oralement Non à la paperasse Non à la communication par papiers balancés sans explications	DÉSIR D'INTELLIGENCE Amour du métier palpitant, passion Être son propre chef Liberté, plaisir Se tirer des difficultés Surmonter, inventer, comprendre Elite, argent, consommation High tec

Au niveau de la direction : notre restitution intéresse Lucien Bertron, mais pas son entourage. Il se fâche contre cet entourage, que nous appelions sa « garde noire », et décide de rencontrer les directions de site par région. Il invite les chefs de quart : ce seront 3 « régionales ». Lors de ces assemblées régionales, Lucien Bertron et les chefs de quart tombent d'accord sur l'identification des problèmes de fond. L'unanimité est même impressionnante. Nos résultats convergent avec ceux des GEPT (groupes thématiques d'étude des problèmes).

Les 9 et 10 juin 1989, CAPP anime un colloque réunissant les consultants du SPT connaissant le dossier, et des experts des services centraux. Sont présents : Convergence, Symlog, l'INSEP, IS Conseil, mais aussi des consultants internes d'EDF : Aline Lewkowitch du Service des Réacteurs Nucléaires au Département des études de sûreté et de fiabilité de la DER (études et Recherches, R & D) ; Armand Colas et Michel Lecner, de la Division des Facteurs Humains ; André Cayol (Département Sûreté Nucléaire), François Roussel (Mission relations humaines et innovations sociales) et Thierry Colis (Groupe de Recherches Énergie Technologies Société, le GRETS, DER). Les analyses sont là encore convergentes : il faut arrêter de disjoindre sûreté et disponibilité, et reconnaître enfin les pilotes des réacteurs nucléaires. Les agents de conduite ressentent une opposition entre production et sûreté, c'est une anomalie qu'il faut traiter. La conduite est dans une spirale de négativité. Il manque la recherche de ses points forts ! La formation s'est dégradée pour prendre des allures de « supermarché », on a quitté le modèle antérieur des autodidactes. La ligne opérationnelle chef de service - chef de quart doit être restaurée. Il faut des fonctionnels en recul (ingénieurs). Pourquoi ne pas laisser les agents de conduite évoluer dans leur métier au lieu de les contraindre à en changer pour évoluer... ? La gestion des cadres laisse à désirer. Le tassement des carrières se fait sentir. La politique salariale est facteur de démotivation au lieu de motiver. La conduite est isolée et oubliée, les syndicats sont seuls à la rencontrer. Un flou existe entre centralisation et décentralisation, les experts centraux envoient des injonctions en pluie fine, les leviers et marges sont trop minces en local. La conduite attend l'élément fédérateur et mobilisateur d'où qu'il vienne : direction ou syndicat. Les J se sont raréfiés, grève après grève :

Les J se sont raréfiés, grève après grève

François Roussel voit dans le peu de « J » une des explications factuelles de la rupture entre les équipes et le reste du monde, sur site. Il est l'auteur du tableau ci-dessous. Les colonnes 1989/90 montrent que la 7^e équipe permettrait de reconstituer une présence hors quart de la conduite. La 7^e équipe est une revendication CGT très ancienne accrochée aux 35 heures, motivée par le désir de réduire la pénibilité du quart. Après l'avoir refusée, la direction en fera un axe de sa démarche. La 7^e équipe devient alors l'objet d'une lutte féroce, selon la méthode utilisée pour l'implanter : avec ou sans réelle concertation, avec contreparties financières (pour éviter que les changements ne soient synonymes de pertes de rémunération) ou sans contreparties financières. Qui serait attiré par un changement où l'on ne peut que perdre de l'argent ?

	1968 avant	1968 après	1974	1982	1989	1990
Organisation	5 équipes 45h hebdo 8h/quart	6 équipes 44h hebdo 8h/quart	6 équipes 40h hebdo 8h/quart	6 équipes 38h hebdo 8h/quart	6 équipes 35h hebdo 8h15'/quart	7 équipes 35h
Sur 52 semaines	2 340 heures	2 288 heures	2 080 heures	1 976 heures	1 820 heures	1 820 heures
Heures effectives	1 752 heures	1 460 heures	1 460 heures	1 460 heures	1 505 heures	1 290 heures
HQ y compris repos	588 heures	828 heures	620 heures	516 heures	325 heures	530 heures
HQ en J	65	94	77	67	39	66

François Roussel voit dans le peu de « J » « une des explications factuelles de la rupture entre les équipes et le reste du monde, sur site ». Il est l'auteur du tableau ci-après. Les colonnes 1989/90 montrent que la 7^e équipe permettrait de reconstituer une présence hors quart de la conduite. La 7^e équipe est une revendication CGT très ancienne accrochée aux 35 heures, motivée par le désir de réduire la pénibilité du quart. Après l'avoir refusée, la direction en fera un axe de sa démarche. La 7^e équipe devient alors l'objet d'une lutte féroce, selon la méthode utilisée pour l'implanter : avec ou sans réelle concertation, avec contreparties financières (pour éviter que les changements ne soient synonymes de pertes de rémunération) ou sans contreparties financières. Qui serait attiré par un changement où l'on ne peut que perdre de l'argent ?

On en est là des cogitations quand éclatent les incidents de maintenance. Des fonds pleins sont découverts le 1^{er} août 89 à Dampierre : ils avaient été posés lors de l'Arrêt de Tranche précédent en septembre 1988 pour faire des essais d'étanchéité des traversées de l'enceinte. L'incident est grave et classé niveau 2. Des vis pleines (au lieu de creuses) sont découvertes le 16 août 89 à Gravelines sur des soupapes protégeant le circuit primaire en cas de surpression. Ce dispositif avait été installé suite à TMI. Les vis pleines avaient été posées lors de l'Arrêt de Tranche précédent, en juin 1988 ! L'incident sera d'abord classé niveau 3 pour être ensuite ramené au niveau 2 de l'échelle de gravité. Les Ministres Brice Lalonde (Environnement) et Roger Fauroux (Industrie) demandent au Directeur Général d'EDF, Jean Bergougnoux, d'engager une démarche de progrès sur la sûreté. Le SPT est mis sous surveillance.

Pour la maintenance : ce sera le choc de défiance. La grève de la conduite de 1988 et ces incidents de maintenance forment le pivot qui fait basculer tout le système dans un changement de configuration. Pierre Carlier est nommé chef du SPT en octobre 1989. Pendant 10 ans, de 1989 à 1999, le nucléaire vit une période de transformation volontaire menée par trois patrons successifs : Pierre Carlier/Bernard Dupraz/Laurent Stricker.

Pour la petite histoire des livres d'histoire, dans le livre de Dominique Larroque sur l'histoire du SPT, le récit de la grève de la conduite prend une page, « l'affaire de la conduite » (page 264) et les causes sont fortement ciblées sur le malaise des chefs de quart, décrits

comme gênés par les ingénieurs de conduite et les ingénieurs de sûreté, les IC et les ISR. Dans l'ouvrage d'Aline Kenedi et Dominique Clément (deux consultants internes du Pôle Compétences Conseil, EDF, DPN), un exposé de 10 pages (54 à 64) propose la version managériale dominante : les grèves seraient « une coutume SPT » que progressivement il a fallu ramener à des « proportions raisonnables », même si elles posaient « de vrais problèmes », cependant difficiles à résoudre car « *le modèle EDF ne faisait pas partie des questions autorisées par la concertation* ». Or, la grille de classification est mise en cause clairement de façon explicite lors des débats post 88 (page 60). La fin du récit de Kenedi/Clément occulte le rôle central du groupe de 10 chefs de quart, dit groupe Dupraz (voir cahier 9) qui inventera le CE (chef du quart du nucléaire), se le fera « piquer » par un autre groupe, le groupe Giraud (nom du Directeur de Tricastin) qui travaillait sur l'ingénieur de quart (idée de remplacer les chefs de quart par des ingénieurs). Il s'ensuivit une lutte saignante entre pro CE et pro IQ qui fut tranchée par Pierre Carlier en faveur du CE... après une menace des chefs de quart de se remettre en grève, mais pas uniquement sous la menace. Pierre Carlier ne croyait pas en l'IQ qui aurait entraîné une décapitation des équipes, vécue comme une sanction de la grève de 88 ! Pas un mot de tout ceci dans les livres d'histoire.

Quelques documents de référence

1. Archives

Critique de la vie quotidienne dans les centrales nucléaires, CAPP, Paris, juillet 1989.

Éléments pour un livre blanc des chefs de quart du nucléaire, CAPP, Paris, 1989.

Note de l'antenne analyse sociale sur 25 ans d'actions à la conduite, Paris, DAM, juillet 1993.

2. Livres

LARROQUE Dominique, Histoire du Service de la production thermique, tome 1 (1946 à 1973) et tome II (1973 à 1992), AHEF, Paris, 1997.

KENEDI Aline et CLÉMENT Dominique, Le management du parc nucléaire français, Paris, L'Harmattan, 2007.

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
--	--	---	--	--	---	--

Cahier 1
88/89
barycentre de
l'ère nucléaire

1988-1989
Grève conduite
Non Bénat

1979/1980
Grève conduite
Amendement
Giraud

1981
Victoire de la
gauche aux
Présidentielles

1973
Démarrage du
parc nucléaire et
mvt anti-nucléaire

1973
Choc pétrolier
place au
nucléaire

1953
Nantes Cheviré :
salle de
commande
centralisée

2

1907-1945

Le modèle archaïque :
héritage des compagnies privées d'exploitants,
avant la rationalisation d'EDF

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien Genèse de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Genèse politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Genèse de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échec à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i> 1973 Choc pétrolier place au nucléaire	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonomie 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchnernobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	Âge de la nucléarisation, décentralisation différence Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mais violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Ce que véhiculent les récits historiques

Dans les équipes de conduite de la fin du XX^e siècle (vers la fin des années quatre-vingt et durant les années quatre-vingt-dix), les anciens entretenaient avec soin un récit historique qu'ils transmettaient aux jeunes. Cela se passait la nuit et le week-end, quand les salles de commande sont désertées par les directeurs, les ingénieurs et la maintenance. La transmission était si efficace qu'on aurait pu croire, en écoutant les jeunes raconter la conduite « d'avant », qu'ils avaient eux-mêmes assisté aux scènes qu'ils rapportaient. Comme un enfant « se souvient », parce qu'on lui a raconté maintes fois les scènes de son enfance, la conduite savait se souvenir du passé. C'était vrai pour l'histoire de la conduite, vrai aussi pour l'histoire sociale, racontée par les militants de la CGT surtout. On avait l'impression que ces jeunes embauchés des années quatre-vingt étaient présents à la nationalisation, quand Marcel Paul avait appelé les CMP à devenir les « Parlements de l'Industrie ». Le lecteur aurait tort de penser qu'il s'agissait simplement d'une idéalisation du passé, d'un emmagasinage de vieilleries, une marque de nostalgie. Ce récit historique véhiculait un modèle complet, une vision cohérente de l'exploitation, un concept très différent de celui qui s'imposait dans les années quatre-vingt. L'histoire, c'est de l'identité. L'identité est un récit, une narration porteuse de schémas d'explication, dit Paul Ricœur⁴. L'histoire de la conduite est le support de son identité de

4 RICŒUR, Paul. 1983. Temps et Récit.

métier, qui fait qu'une communauté de professionnels se constitue et se reconnaît comme un ensemble différent des autres. Pour bien connaître la conduite nucléaire, il faut « simplement » accepter de se mettre à l'écoute du récit historique porteur d'identité qui se colporte au sein des équipes. Croire qu'il s'agit de nostalgie serait une erreur, répétons-le ! Le Service de la Production Thermique (SPT), dissous 45 ans après la nationalisation, en 1992, possédait d'ailleurs dans son ensemble une identité très marquée, que Dominique Larroque⁵ décrit comme le résultat de l'adaptation permanente aux pressions externes qui convergent et aboutissent toutes sur l'usine de production : la centrale. « *Le Service de la Production Thermique (SPT) a dû fournir en permanence un énorme effort d'adaptation propre à forger une identité. Il a vécu deux transitions technologiques* » : du thermique ancien au thermique moderne, puis du thermique classique au nucléaire.

Les thermiciens possèdent quelque chose que les autres agents EDF n'ont pas, l'unité de lieu, la centrale, où s'enracinent des conditions de vie et de travail très particulières, qui les opposent, dans une large mesure, à des services plus éclatés comme la distribution. La centrale, c'est « *le creuset d'où monte un fort sentiment communautaire fait de rites et de codes, cimenté par la fierté de maîtriser un outil technique complexe et toujours dangereux* » (Histoire du SPT, Tome 1, page 2).

Lucien Bertron dans son entretien d'histoire souligne lui aussi cette qualité d'adaptation, particulièrement forte à la conduite : « *des gens extrêmement adaptables, qui ont réussi à s'adapter à toutes les transformations successives de l'exploitation* ».

À la fin de l'année 1994, avec Michel Grosjean, alors « sherpa » de la démarche sûreté-conduite au Département Appui au Management (le DAM), CAPP s'inquiète (déjà) de l'effacement de l'histoire de la conduite au sein de l'encadrement, et plus généralement dans le monde des cadres dirigeants. Nous prenons ensemble l'initiative d'écrire une histoire de la conduite⁶ pour aider Bernard Dupraz, le nouveau patron du parc à légitimer ses décisions

5 LARROQUE Dominique. 1997. Histoire du Service de la production thermique, Tome 1 (1946 à 1973) Paris, HAEF.

6 GROSJEAN Michel, sherpa du Département Appui au Management (DAM) EDF, DPT et GILON Christiane (CAPP). Juin 1995. Edition indice 2 de l'Histoire de la conduite de 1963 à 1996. Document disponible au PCC, DPN, EDF.

concernant la conduite nucléaire. En rédigeant à l'époque notre « historique conduite » de 1963 à 1995, et en le présentant aux directeurs d'unité, nous pensons qu'ignorer l'histoire, c'est se condamner à l'échec, et qu'il faut écrire, exposer, raconter aux chefs de la conduite, l'histoire telle qu'elle se raconte sur le terrain, mais aussi l'histoire des décisions récentes prises par Lucien Bertron, Pierre Carlier, Bernard Dupraz, largement incomprises par une partie de la hiérarchie. Nous pensons que la méconnaissance de l'histoire, en pleine action de repositionnement de la conduite au centre du process, est pour les chefs de service et les directeurs d'unité une source de difficultés supplémentaires et de malentendus. Nous croyons que, si l'histoire est mieux connue, agents et managers communiqueront plus aisément. La politique de la direction du parc aura davantage de chances d'être acceptée par ceux qui doivent la mettre en œuvre.

La conduite au centre, c'est un schéma qui ne va pas de soi dans le parc nucléaire français. Pourtant ce principe d'organisation du travail est largement mis en œuvre dans les centrales nucléaires étrangères les plus performantes du monde (aux dires de J.-L. Baggio, témoin membre de WANO).

C'est aussi un modèle qui a vraiment existé à EDF. L'histoire le montre bien : la conduite était au centre aux temps de l'âge d'or du classique. Notre récit écrit en 1994-1995, pour évoquer la période allant de 68 à 94, épousait le ton des agents de conduite. C'était un discours basé sur les souvenirs de Michel Grosjean, et sur notre connaissance des équipes de quart à travers nos entretiens et nos immersions en 88. On retrouve d'ailleurs aujourd'hui des traces de ce récit dans nos entretiens de 2006-2007. La conduite de 88 se décrivait comme non reconnue. Mais par rapport à quoi ? Le point de comparaison était installé vaguement dans les temps anciens, c'était mieux « avant ». À l'époque, en cherchant bien mais pas très loin, nous avons réalisé que ce temps d'« avant », n'était pas situé dans une période située « avant » dans les premières centrales nucléaires, mais qu'il renvoyait à une période plus reculée, celle des centrales classiques modernes, exploitées par EDF service public, un modèle qui a servi de matrice aux organisations des centrales nucléaires.

En essayant de comprendre aujourd'hui, en 2007-2008, les origines du modèle des centrales classiques, nous sommes remontés encore plus

loin, dans la cinquantaine d'années qui a produit ce modèle du classique. Nous avons réalisé que pour comprendre la conduite nucléaire de 2008, il faut partir du début des années 1900, à la source des relations sociales qui ont fait le socle de l'EDF.

Le modèle archaïque⁷

La recherche de l'inédit

Au départ, en 1946, EDF achète un tiers de sa production à des compagnies restées privées. Toutes les centrales, EDF ou non, sont tendues vers un effort de productivité, et ceci depuis toujours selon D. Larroque, car le secteur de l'énergie électrique est sans cesse poussé à innover par une demande croissante depuis le début du siècle. On a beaucoup privilégié l'hydraulique entre les deux guerres, celle de 14 et celle de 40, au nom de l'indépendance énergétique; depuis 1935 le renouvellement du matériel a été suspendu, et durant l'occupation, les installations ont été poussées au-delà des limites du raisonnable. Le parc d'EDF est formé de très bonnes unités, et aussi de petites unités peu performantes, le tout est d'une extrême diversité, avec des écarts technologiques entre générations de matériels, à tel point que le particularisme des unités était inévitable. Il a été reçu en héritage. On est dans un éparpillement, pas du tout un équilibre global.

Les centrales sont en position de force par rapport aux constructeurs : elles passent des commandes ciblées de façon à mobiliser le meilleur de chaque constructeur, en fractionnant les marchés. On assiste à une recherche systématique de solutions inédites dont EDF sera l'héritière, toujours selon Larroque. Gennevilliers, dans les années vingt est « la plus puissante du monde », St Denis « la rouge » va la dépasser, avec ses 18 cheminées, mais ce sera pour être ensuite détrônée par Arrighi « la très

⁷ Voir LARROQUE Dominique, 1997. Histoire du Service de la production thermique, Tome 1 (1946 à 1973) Paris, AHEF. CARON F. et CARDOT F. 1991. Histoire de l'électricité en France, Tome premier 1881-1918, Fayard. Voir aussi LEPERS Leslie, Histoire du Thermique Classique, vidéo réalisée pour les Rencontres du Thermique des 22 et 23 novembre 2006, « Construisons l'avenir du thermique », DPIT, EDF.

belle » (1933), si belle « *que les gens affectés sur ce site firent le serment de mener la centrale à l'identique jusqu'à la fin de sa vie* ».

Mais l'arbre de ces quelques beaux sites cache la forêt des petites centrales usées, fissurées, peu productives. Pourtant, avant-guerre, des patrons des compagnies privées ont fait le voyage aux États-Unis pour comprendre et importer les méthodes américaines, beaucoup plus efficaces. L'équipement des centrales ne se réfère à aucun standard.

Cloisons et solidarités

Comment vit l'exploitant dans ces sites d'avant-guerre de 40 ? Toutes les centrales emploient beaucoup de monde. Chacun s'occupe d'un domaine restreint. Les métiers évoquent l'atelier davantage que l'usine taylorisée. Le travail n'est pas « en miettes », mais cloisonné. Chaque métier règne dans sa spécialité. Le personnel ne connaît pas la centrale dans son ensemble. Chaudières, turbines, alternateurs sont des univers parallèles possédant chacun son système de conduite et son personnel d'entretien. D. Larroque rapporte des témoignages d'exploitants qui n'avaient jamais eu l'occasion de réaliser une visite complète de leur site avant le jour de leur départ en retraite. Au sein de chaque métier, le savoir circule difficilement, il est acquis sur le tas, par expérience et observation, il est un gage de pouvoir. Le magasin est autonome, on assiste à un va-et-vient incessant des contremaîtres pour vérifier la présence de pièces. Une élite ouvrière sort du rang, mais rares sont les cadres supérieurs issus de la base. Les espoirs d'ascension sont faibles. On fait toute sa carrière sur place.

L'ingénieur est responsable à la fois de l'exploitation et de l'entretien de son matériel, il en connaît les limites, il en soigne la disponibilité car il en est l'utilisateur. Chaque ingénieur dispose d'une main-d'œuvre d'exploitation et d'entretien qu'il répartit souplement. C'est une organisation horizontale.

Tout ce monde est très solidaire. La tradition syndicale est ancrée. En 1937, 80 % des agents sont syndiqués. Avec Marcel Paul, qui préside en 1937 la Fédération nationale de l'Éclairage, les cadres se syndiquent aussi : création du GNC en 1937 ; l'UNCM naît en 1938 ; FO en 1947. Cependant

selon Larroque, et nous l'avons vérifié nous-mêmes : « *les électriciens, même désunis sur le plan syndical, garderont un sentiment identitaire, forgé dans une conscience commune plus ou moins avouée d'appartenir à une certaine élite ouvrière* ». Selon Marcel Paul : « *le personnel de l'électricité était très uni, avant comme après la guerre, ce n'était pas une corporation d'avant-garde, mais je dirais et ce n'était pas péjoratif, des petits bourgeois, des gens d'un certain niveau ; un ouvrier de réseau, un petit dépanneur, c'était un petit personnage. [...] C'était le climat de la Maison, on était comme les deux doigts de la main et cela est resté* ».

La séparation des mondes sociaux

Dans les centrales, il y a 4 équipes de conduite : 3 équipes en base, une pour la relève. Il faut assurer le quart à la place des malades, ou des agents partis en congé exceptionnel. Les équipes sont très étoffées. Par exemple à Comines, en 1949, plus de la moitié du personnel travaille en continu, soit 200 personnes ; à St Denis : 300 personnes. Le travail est pénible, dans le bruit et la chaleur. Il est dangereux (chaudières, vannes qu'on tourne à la force du poignet, manutention du charbon, risques d'explosion et risques d'incendie, absence de protections individuelles). La poussière est omniprésente. Les rapports entre la base et la direction sont rugueux. Certains, selon Larroque, parlent d'un « fossé culturel ». Durant l'occupation il y aura un rapprochement entre des dirigeants soucieux de leur personnel et les agents. Cependant les rapports sociaux hérités d'avant-guerre sont très hiérarchiques, il existera encore longtemps des pratiques antiques, héritées d'avant 40, des séparations verticales et horizontales des mondes en fonction de leur qualification. Concrètement, cela se traduit par la rareté des contacts entre l'ingénieur et la base, une relation médiatisée par le contremaître, la séparation des cadres et du personnel subalterne au réfectoire, le bleu pour les ouvriers et le costume pour les cadres, l'extrême rareté des passerelles entre métiers, sans oublier « des rigidités disciplinaires » telles que le retrait sur la paye en cas de retard. Les chefs de quart, dans le monde de la centrale antique, sont une population à part, une aristocratie qui cherche à se faire reconnaître à travers des signes visibles. À St Denis, bien des années après la nationalisation, Jean Thomas explique qu'il a été obligé de « *se battre contre des traditions surprenantes* »... des

exploitants : « *Les chefs de quart, pourtant tous revêtus de l'usuel bleu de travail ne se départaient pas du port du chapeau mou, qui était à leurs yeux l'apanage et le signe de leur grade et de leur autorité* ». « *Il a fallu, raconte Jean Thomas, beaucoup de persuasion et de ténacité pour leur faire adopter casques et protection, deux accessoires qu'ils abandonnaient bien évidemment après toute intervention.* »




Le social est traité par le conflit

Un autre élément de cohésion est le sentiment de détenir un réel pouvoir : celui de paralyser le pays. Dès les années vingt, certaines compagnies privées alignent d'ailleurs les droits de leur personnel sur ceux des agents municipaux, préfigurant le statut. La compagnie pionnière est la Compagnie Parisienne d'Électricité. C'est toujours la pression syndicale qui fait avancer les choses, et jamais les lois, couramment contournées par les compagnies rétives. À partir de 1907, les luttes sociales vont se succéder et aligner lentement et timidement au fil des ans les conditions faites aux électriciens sur celles des agents municipaux : primes diverses de mariage et de naissance, aide au logement, prêts intéressants, services médico-sociaux, colonies de vacances, accès aux sports et aux arts, véritable formation du personnel. En 1907 puis en 1927, c'est le cas à Paris, à la CPDE, qui sera suivie par d'autres compagnies à Narbonne, Rennes, Roubaix. En 1928, une loi (fréquemment contournée) oblige les concessionnaires à doter leur personnel d'un statut. En 1936, le groupe Durand est contraint à octroyer le statut dit de « l'intersyndicale de l'Énergie Industrielle ». Il prévoit la classification des emplois en 10 catégories et la publication des postes vacants. En 1937, Marcel Paul est élu secrétaire général de la Fédération de l'Éclairage au XV^e congrès. Marcel Paul et la Fédération CGT de l'Énergie, dès 1937, se battent pour un statut général de la profession. Un pas est franchi avec le décret-loi du 17 juin 1938 qui prévoit une grille nationale des salaires et une caisse nationale des retraites, qui verra le jour en 1941.

Des lois et des luttes pour les faire appliquer

Pour mémoire, page suivante, le calendrier des événements politiques et syndicaux dans le contexte français, qui montre une avancée progressive dans le domaine social par la promulgation puis l'application de lois obtenues à la suite de grèves et de mouvements sociaux.

Des lois et des luttes pour les faire appliquer

Des dates	Des lois	Des syndicats
1791	Loi le Chapelier interdisant les corporations	
1864	Suppression du délit de coalition et de grève ce qui met un terme à la loi Le Chapelier	
1871	Commune de Paris, gestion démocratique des entreprises	
1884	Loi Waldeck Rousseau autorisant les syndicats	
1898	Reconnaissance des accidents du travail	1895 : création de la CGT
1892	Interdiction du travail de nuit pour les femmes	
1906	Charte d'Amiens. Adoptée en congrès, cette charte donne au syndicalisme confédéral quelques uns de ses traits spécifiques : la lutte des classes, le combat quotidien pour des améliorations immédiates, mais aussi la lutte pour la disparition du salariat et du patronat, ainsi que son indépendance vis-à-vis des organisations politiques.	
1906	Loi Sarriert instituant 24h de repos dominical obligatoire pour les ouvriers	1905 : naissance de la Fédération Nationale de l'Eclairage
1910	Loi sur les retraites ouvrières et payannes. 65 ans est l'âge de départ	
1910	Loi sur la journée de 8 heures – 48h hebdomadaires (vienne revendication CGT)	
1930	Premier grand texte sur les assurances sociales : système de protection sociale obligatoire (vieillesse, maladies, accidents, décès, invalidité).	
1936	Gouvernement Blum - Accords de Matignon : augmentation générale des salaires – Puis en juin : loi instituant la semaine de 40h + 2 semaines de congés payés	1937 et 1938 : naissance du GNC et de l'UNCM

Ce qui s'inscrit dans la culture des exploitants

La juxtaposition/séparation des métiers est forte, dictée par les machines.

Les métiers sont transmis sur le tas. Le monde du « continu » (ancêtre de la conduite) devient une force sociale : l'exploitant réalise qu'il possède le pouvoir de « tout » bloquer pour faire entendre les ouvriers.

Lentement se forment des acquis sociaux que le statut EDF viendra entériner plus tard. Le statut n'est pas une création nouvelle, mais la fin d'un cycle.

La culture de métier des ingénieurs est libre de s'exprimer : de quoi est-elle faite ? Du goût de l'invention, l'autonomie, l'innovation, la différence, la compétition entre centrales.

L'absence de contact entre la base et les ingénieurs est complète : les deux mondes sont quasi étanches. Tous deux sont marqués par un paternalisme rigide.

La régulation sociale est obtenue pas à pas, par à-coups, par la lutte : le conflit, la grève, la guerre...

RIEN n'est gagné sans combat.

Configuration n° 1 : le modèle archaïque
Les 10 traits de la forme sociale antérieure à EDF

1. Particularisme technique des unités, absence de mobilité.
2. Recherche systématique de solutions inédites pour augmenter la productivité, et tradition du voyage aux États-Unis pour y découvrir de nouvelles méthodes (avec des patrons de compagnies privées comme Jean d'Harcourt et Jean Ricard, par exemple).
3. Un équipement qui ne se réfère à aucun standard.
4. Un travail cloisonné, presque un travail d'artisan. Chaque métier règne dans sa spécialité. Le savoir circule difficilement, il est acquis par expérience et observation, il est un gage de pouvoir.
5. Rares sont les cadres supérieurs issus de la base. Les rapports entre la base et la direction sont rugueux. « Fossé culturel ». Système très hiérarchique, avec séparation verticale et horizontale des mondes socioprofessionnels.
6. Personnel très solidaire. La tradition syndicale est ancrée. Un élément de cohésion est le sentiment de détenir un réel pouvoir : celui de paralyser le pays. C'est toujours la pression syndicale qui fait avancer les choses, et jamais les lois. Quasi-statut.
7. Les équipes de quart sont très étoffées et organisées par matériel.
8. Le travail est pénible, dans le bruit et la chaleur. Il est dangereux.
9. Les chefs de quart ont l'apanage de signes d'une aristocratie et de leur autorité.
10. Beaucoup de persuasion et de ténacité seront nécessaires pour faire changer les choses, même - ou surtout si c'est - au nom de la sécurité, associée à un manque de virilité.

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	---	--

3

L'intervalle 1945-1953
L'âge du thermique ancien :
la conduite avant le Plan Marshall

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien Genèse de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Genèse politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Genèse de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i> 1973 Choc pétrolier place au nucléaire	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonomie 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchnernobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	Âge de la nucléarisation, décentralisation différence Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mais violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

L'unité socio-politique d'EDF recouvre son éclatement technologique

Pour évoquer l'âge du thermique ancien, avec son parc de 2 800 MW, et ses unités de faible puissance, nous continuons à puiser largement et quasi exclusivement dans le livre de Dominique Larroque⁸ afin de décrire et caractériser la configuration de l'époque. Nos premiers témoins directs sont entrés dans l'entreprise dans les années soixante, un seul en 1954 : Lucien Bertron, futur patron du SPT des années quatre-vingt.

La courte période intermédiaire décrite dans ce cahier n° 3 est appelée par Dominique Larroque « l'âge du thermique ancien ». Elle se déroule de 1946 à 1953. Période charnière, elle résulte des 50 années précédentes, et prépare la suite. Elle débouchera sur le « thermique moderne », qui lui-même donnera naissance ensuite au parc nucléaire.

Outre le « Larroque », qui est une mine de renseignements sur ces temps anciens, nous empruntons aussi des informations à Jean-Marc Huguet et aux récits rapportés dans son livre sur les écoles de métier, qui voient le jour pendant la guerre, sous l'impulsion des pédagogies nouvelles et... du régime de Vichy⁹.

8 LARROQUE op. cit. chapitre 2.

9 HUGUET Jean-Marc. 2005. La formation d'une élite ouvrière, Industries électrique et gazière, 1940-1970, L'Harmattan, Paris.

Le livre de Picard¹⁰, par ailleurs, éclaire les très grandes décisions, au niveau de l'État. Celui de Wieviorka et Trinh¹¹ prend la nationalisation pour point de départ : il est intéressant, mais il présente EDF comme une création de quelques grands esprits éclairés membres du Conseil de la Résistance, sans voir ou sans évoquer les racines qui plongent loin en arrière, et dont nous avons fait état dans le cahier précédent.

Durant cette courte période qui va de 1945 à 1953, si rien ne se passe sur le plan technologique, par contre la révolution et l'innovation sont politique et sociale : ce sont la nationalisation, le statut, la notion de service public, et la logique verticale de métiers. Le Service des Usines Thermiques, ancêtre du SPT (Service de la Production Thermique) naît le 1er décembre 1946, soit exactement six mois après l'adoption du statut national du personnel, lui-même décidé trois mois après la nationalisation. Le SPT, en 1948, représente 15 % du personnel de l'entreprise EDF-GDF. La révolution technologique est en préparation, dans le cadre du Plan Marshall : on va la voir éclater au chapitre suivant.

Les continuités entre l'avant et l'après-guerre

Un statut qui s'inscrit dans une « évidente continuité historique »

On a vu comment à coup de grèves et de lois, avant la guerre de 40, les personnels du secteur de l'énergie ont arraché progressivement des avantages sociaux. Le lecteur notera dans un coin de sa tête le rôle joué par les exploitants dans les grèves d'avant-guerre, car il laisse son empreinte ineffaçable sur la culture de la conduite.

Citons Picard : « *La création d'EDF apparaît comme le résultat du combat syndical. Un fort taux de syndicalisation et la conscience du rôle joué dans la nationalisation expliquent que la base ouvrière se sente responsable de l'entreprise* ». Cependant le projet de statut, porté après la

10 PICARD, BELTRAN et BUNGENER. 1985. Histoire(s) de l'EDF, Dunod, Paris.

11 WIEVIOKA M. et TRINH S. 1989. Le modèle EDF, Éditions La Découverte, Paris.

guerre par Marcel Paul, communiste, ex-secrétaire général de la Fédération CGT de l'éclairage, ex-résistant, ex-déporté de Buchenwald devenu Ministre de l'Industrie, n'est pas vu d'un bon œil au sein du gouvernement.

Pour Marcel Paul, il faut améliorer le sort du personnel et l'attacher à l'entreprise par des dispositions sociales rétribuant la contribution qu'on va lui demander. Il faut se donner les moyens d'avoir la pleine participation du personnel à la mission d'EDF. Il convient donc d'harmoniser ce qui existait en additionnant les points les plus avantageux (clin d'œil à l'exploitant de 2008 : un « PHPM » de l'époque, en somme). Marcel Paul réussit à faire signer le statut par un coup magistral raconté dans le livre de Picard, Beltran et Bungener : « *en juin 1946, au moment des élections législatives, Marcel Paul décide d'utiliser le vide institutionnel qui précède la constitution du gouvernement Bidault et profite de ce que les affaires courantes sont expédiées par Félix Gouin, Président du Conseil sortant* ». « *J'ai obtenu un peu par surprise sa signature, dit-il, à 18 h 30 lors d'une réception au Ministère de l'intérieur. Une demi-heure après j'étais au Journal Officiel. Le lendemain, le Statut paraissait au Jo. [...].* »

Convoqué par Georges Bidault pour s'entendre reprocher le scandale que représente ce projet de statut, Pierre Simon, le premier PDG d'EDF, réussit à calmer l'ire du nouveau Président du Conseil. « *Le statut sera examiné par une commission administrative spéciale. Au bout d'un mois et demi, la commission n'est encore arrivée à aucune conclusion. Marcel Paul argue du fait que le personnel menace de mettre le réseau à zéro pour emporter la décision. Le statut commence à être appliqué. Marcel Paul a gagné* ».

Note CAPP : en 2004 sans connaître l'histoire, les jeunes agents d'EDF ont très bien senti ce qui venait d'être délié en passant de l'EPIC à EDF SA. Dans le réseau de prospective dit des « Producteurs du Futur » que nous animions alors, les jeunes ont expliqué qu'ils « n'appartiennent plus désormais à l'entreprise », car celle-ci ne leur appartient plus.

Deux récits de la fondation d'EDF, entre rupture et continuité

Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh¹² dans leur recherche sur EDF à la fin des années quatre-vingt définissent EDF comme un système d'action inscrit dans une matrice de départ datée de 1946, un modèle fondateur dont ils expliquent que les dirigeants de 1989 ne peuvent envisager l'abandon, tant il est encore là présent, actif. Nous avons montré que, pour la conduite, et pas seulement pour elle d'ailleurs, ce modèle vient de beaucoup plus loin : nous sommes remontés jusqu'en 1907, aux débuts du progrès social dans la révolution industrielle. Il est cependant intéressant de relire leur définition du modèle EDF : « *En 1946, la loi de nationalisation, créant Électricité de France, se traduit par la mise en forme d'un modèle de gestion sociale où les rapports entre les acteurs - les dirigeants d'EDF, la haute administration de l'état et la CGT, pour l'essentiel - étaient intégrés par des conceptions largement partagées : confiance dans la science et le progrès, identification à la nation, à l'intérêt général et au service public* ». Jean-Marc Huguet¹³ décrit lui aussi en quelques lignes concises la configuration fondatrice d'EDF-GDF : « *Le comité français de libération nationale, proclamé le 3 juin 1944, s'est institué en août 1944 'Gouvernement provisoire de la République française' sous la présidence du général De Gaulle qui est élu à la tête du gouvernement le 13 novembre 1945. Fidèle à la Charte du Conseil National de la Résistance, il tient absolument à la nationalisation du gaz et de l'électricité : 'le retour à la nation des principales formes d'énergie !'. Le 21 novembre 1945, il nomme Marcel Paul, de retour de Buchenwald, Ministre de la Production Industrielle. Pour Roger Gaspard, directeur de l'électricité au Ministère, la motivation essentielle de Marcel Paul est 'la grandeur de l'électricité, faire d'Électricité de France la plus belle chose au monde !'. La loi sur les nationalisations des sociétés d'électricité et gazières est votée le 8 avril 1946. Les sociétés deviennent EDF et GDF. Marcel Paul nomme le premier PDG, Pierre Simon, X-Ponts et chrétien de gauche.* »

12 WIEVORKA op. cit.

13 HUGUET op. cit.

Ce statut, s'il coule de source, n'en est pas moins très original

Le statut dessine des perspectives de carrière claires. Il donne la sécurité d'emploi, un régime spécial de retraites et des œuvres sociales. Il a fallu utiliser l'antique menace de faire tomber le réseau pour le faire passer. Pourtant, le statut est déjà là dans les faits dès 1937. Bien souvent, quand on regarde l'histoire, les très grandes décisions sont mûries pendant l'époque précédente. Par exemple, la décentralisation du SPT décidée par Lucien Bertron et redécidée par Pierre Carlier en 1989, sort du creuset de la décennie aval.

Au fond, quand la grande décision tombe, elle est déjà prise quelque part, dans les faits ou dans les esprits. Pour autant, elle n'est pas si facile que cela à prendre : les forces contraires restent actives, le jeu des forces ne s'arrête jamais. La créativité se développe donc souvent davantage dans les périodes transitoires que dans les périodes éclatantes des grands capitaines. Mais sans les grands capitaines, le précipité ne se produit pas. Le sociologue Norbert Elias¹⁴ explique le phénomène de la façon suivante : dans les périodes transitoires et floues, on assiste à des conflits entre les normes établies, d'une part celles du groupe social dominant, et d'autre part les normes naissantes d'un autre groupe social montant, favorisé par des évolutions économiques, technologiques ou politiques. Ce conflit est source de créativité. Thomas Kuhn¹⁵ qui a étudié la structure des grandes découvertes scientifiques a découvert le même phénomène : l'histoire ne se raconte jamais comme ça, mais le basculement dans un nouvel état a lieu quand il a déjà eu lieu.

14 ELIAS N. 1991. Mozart : sociologie d'un génie, Seuil, Paris.

15 KUHN T. 1962. La structure des révolutions scientifiques, Champs, Flammarion, Paris, 1983 et Université de Chicago, 1962.

Les ruptures avec le modèle archaïque

La centralisation dans la continuité de la résistance

Les continuités étant établies, voyons les ruptures avec le modèle de départ des industries électriques. Ces ruptures viennent de la guerre, la collaboration, la résistance. La structure de la nouvelle entreprise nationale s'inscrit dans une rupture avec le modèle antérieur. Un conflit bien français oppose les « jacobins » et « girondins » de l'époque, sur la conception de l'organisation d'EDF.

Les partisans de la centralisation, dont Marcel Paul, voient le maximum de gains et d'efficacité dans un système non pas fonctionnarisé mais discipliné avec un commandement unifié : « *l'électricité, c'est l'armée de la reconstruction économique française* » disait Marcel Paul¹⁶.

Les partisans de la décentralisation et de la régionalisation, dont le MRP (Mouvement Républicain Populaire), la SFIO (Section Française de l'Internationale Ouvrière), mais aussi certains producteurs indépendants (pas toujours très clairs), auraient préféré des entités régionales privées sous contrôle de la direction nationale de l'électricité. Les décentralisateurs invoquent les vertus de l'autonomie, les nécessaires connexions régionales et l'avantage d'entités à taille humaine.

Mais la collaboration, et non simplement le girondisme, est en arrière-plan du débat centralisation/décentralisation. La collusion des « puissances de l'argent » avec les envahisseurs est sous entendue voire dénoncée par les centralisateurs ; tandis que l'amertume de ceux qui ont été dépouillés de leurs biens à la libération, s'exprime avec force chez les décentralisateurs. C'est finalement la structure centralisée qui verra le jour, et du coup la logique verticale des métiers s'imposera à fond. Mais cette décision est plutôt le résultat d'une non-décision. EDF devait théoriquement se régionaliser, mais dans les faits, cette option ne se concrétisera pas : décision apparente, non suivie d'effet donc.

16 LARROQUE D. op. cit.

Les Écoles de Métier : dans la continuité de Vichy et des pédagogies nouvelles

Autre rupture, et non des moindres, directement produite par la guerre et l'accélération donnée à la formation ouvrière : les écoles de métier mettent un terme à la formation sur le tas. Depuis 1947, la loi autorise les entreprises à créer leurs écoles de métier. Ce dispositif hors scolaire ouvre un accès à ceux qui n'ont pas fait d'études, et atténue les inégalités sociales que l'école reproduit. En 1943, l'acte fondateur de la Promotion Ouvrière est posé par le syndicat professionnel des Producteurs pour « *contribuer à la paix sociale [...] et renouveler les élites de la Nation par une voie qui n'a pas été aménagée par l'enseignement officiel et éliminer certains facteurs d'inégalité sociale* »¹⁷.

À travers les récits de vie récoltés par Jean-Marc Huguet, on assiste au développement de la conception moderne de formation aux métiers pendant la guerre, au carrefour des influences de patrons démocrates chrétiens de gauche¹⁸ influencés par Emmanuel Mounier, de pétainistes de 40 futurs résistants en 42, comme de pétainistes futurs collaborateurs. Il faut lire ce passionnant récit de J.-M. Huguet, qui montre qu'à la libération, il reste à constater ce simple fait (qui pose des problèmes moraux et politiques) : la France d'avant-guerre était en retard en termes d'apprentissage, alors que « *à la libération il y avait 800 centres de formation professionnelle tous sortis du néant* ».

Plusieurs de ces centres furent des laboratoires extrêmement intéressants de « *pédagogie active appliquée au milieu ouvrier* ». Tandis que l'apprentissage se fait sur le tas avant-guerre, pour former après la guerre l'élite ouvrière qui fait défaut et se préparer aux grandes mutations technologiques qui s'annoncent, l'entreprise prend le contrôle de ces anciens camps de jeunesse qu'étaient Gurcy-le-Châtel, La Pérolrière. L'âge de recrutement est de 15 ans, la scolarité est obligatoire jusqu'à 14 ans. Mais alors que Vichy visait un retour à la terre et à l'artisanat, les Industries Électrique et Gazière ont des enjeux très différents, des enjeux industriels :

17 HUGUET J.M. op. cit.

18 MOUNIER E. Manifeste au service du personnalisme, Editions Montaigne, 1936 et 1961 - Écrits sur le personnalisme, Paris, Seuil 2000.

il faut former une élite dont la compétence permettra de relever les défis annoncés de la modernité. L'intégration des centres de formation dans EDF-GDF ne sera pas immédiate. Par exemple, Gurcy intègre EDF-GDF en 1949 seulement.

Les directeurs deviennent des chefs : héritage de la résistance. Leurs priorités : le terrain et le futur

Boudrant et Torresi, tous deux exploitants expérimentés, prennent à la naissance du SPT plusieurs décisions fondamentales. D'abord, fixer des priorités simples et fortes. Il y en aura deux dont D. Larroque raconte qu'elles allaient de pair : gérer le présent et préparer l'avenir. Tous les cadres sont priés de répartir leur temps en deux parties égales : 50 % consacrés au terrain et 50 % consacrés à faire de la prospective. Ils n'ont « que » ces deux indicateurs principaux à respecter.

Ensuite, embauche massive de cadres jeunes rapidement nommés à des postes de responsabilité. Et enfin, voyages à l'étranger.

Boudrant et Torresi veulent en outre un service central ultraléger, un SPT dont la structure de commandement sera souple et simple, très resserrée, dans le double respect de la culture des anciens thermiciens et de celle des résistants. Un état-major d'experts volontairement réduit de 14 personnes dirige le service. Ces grands experts se déplacent en personne dans les usines en cas de nécessité.

Le parc est divisé en 9 régions (plus tard 10) : les Groupes Régionaux de Production Thermique (GRPT).

Même si le chef de centrale reste le personnage « central », les « centrales » abandonnent certaines compétences administratives (paie, comptabilité, GRH) des anciennes usines privées, aux GRPT pour pouvoir « se recentrer » sur la technique et sur la production uniquement. Certaines de ces anciennes compétences de management des compagnies privées seront même centralisées au niveau parisien (DP, Direction du personnel, qui deviendra Direction du Personnel et des Relations Sociales plus tard, sous l'impulsion de Pierre Daurès).

La liberté de ton

Les années 45-46 voient éclore une liberté de ton et de parole étonnantes dans un milieu marqué jusqu'alors par un paternalisme rigide. CMP (comité mixte à la production) et CS (commission secondaire du personnel) seront localisés au niveau des GRPT devenus échelon intermédiaire plus ou moins hiérarchique entre Paris et les usines.

Sur chaque site apparaissent des CHS (Comité Hygiène et Sécurité) et des sous-CMP. Mais ces instances démocratiques n'évolueront pas vers la cogestion, contrairement au vœu de Marcel Paul. Le Ministre communiste aurait aimé les voir devenir les « parlements de l'industrie ». Ils marqueront néanmoins fortement la vie du SPT. Le personnel est uni. Un fort taux de syndicalisme chez les cadres caractérise cette période. Picard et ses coauteurs¹⁹ expliquent que la nationalisation correspond à une prise du pouvoir dans les usines par l'encadrement : « *dans les anciennes sociétés, raconte Roger Gaspard, les cadres souffraient de tous ces petits patrons, tous ces petits capitalistes qui ne les traitaient pas mal, certes, mais qui les traitaient tout de même du haut de leur grandeur... Ces cadres des anciennes sociétés ont vu d'un bon œil la constitution d'une entreprise nationalisée* ». [...] « *Ils avaient le pouvoir et ils jouaient avec !* ». « *Marcel Paul était partisan de bien payer les cadres. Bonnes payes et hiérarchie totale des salaires est et restera la position officielle de la CGT* ».

Les conflits à EDF

En mai 1947, c'est à nouveau la rupture, on entre dans une phase de conflit ouvert entre la CGT et le gouvernement : les agents EDF mènent une grève très dure suite à l'éviction des communistes du gouvernement, suivie d'une grève larvée. Des conflits éclatent, liés à des causes politiques qui semblent purement « externes » à Dominique Larroque, comme la condamnation des époux Rosenberg aux États-Unis où règne la chasse aux sorcières, conséquence de l'anticommunisme américain dont la figure de proue est le sénateur Joseph McCarthy.

¹⁹ PICARD op. cit.

Picard donne les clefs de ces conflits. La situation française, la situation mondiale avec la séparation entre l'Europe de l'est et l'Europe de l'ouest, et la situation aux États-Unis sont liées. La France va se reconstruire dans le cadre de la solidarité atlantique grâce au Plan Marshall. En France, les communistes ont créé EDF-GDF avec les autres résistants, avec De Gaulle.

Mais Marcel Paul n'est plus ministre. Pierre Simon premier patron d'EDF, et chrétien de gauche, démissionne. Après son départ, une sorte de chasse aux sorcières commence dans l'entreprise, et ce n'est véritablement qu'avec l'arrivée au pouvoir de Pierre Mendès France que cette chasse aux sorcières va s'arrêter, en juin 1954. « *Dans une certaine mesure, on a essayé de corriger les excès de 45-46 [...] C'était dans la nationalisation que la CGT était la plus puissante, et il fallait casser la CGT et le PC. Il ne s'agissait pas de supprimer EDF, mais de la mettre au service des intérêts privés et casser les organisations qui se battaient pour défendre sa structure d'origine* »²⁰.

Grâce à des manœuvres, l'UNCM entre dans le Conseil d'EDF et la CGT doit lui céder un siège en 1948. D'autres manœuvres visent à retirer la gestion des œuvres sociales à la CGT, ou à réintroduire des clauses de licenciement dans le statut, mais elles échoueront.

Une alliance objective

En mai 1950, un long conflit, mais interne celui-là (17 jours) met 80 % de l'effectif en grève à l'appel des 4 fédérations syndicales, sur une plate-forme commune de revendications salariales. Personnel requis, arrestations des réfractaires à la réquisition, inculpations, révocations de délégués syndicaux, arrêt de la production, le conflit est ultra-violent. Le journal « *L'Aurore* » (journal d'extrême droite) demande une loi pour « *interdire la grève dans les services essentiels* ».

De nouveaux conflits éclatent en 1951 sur le thème des œuvres sociales, puis en 1953 sur la question des retraites dans les services publics. Certains syndicats - FO et CFTC - sortent de ces mouvements

²⁰ PICARD op. cit.

en négociant dans le dos de la CGT des primes de productivité (déjà la politique de l'achat de la question est mise en place, pour reprendre l'expression d'Henri Vacquin²¹, l'erreur des dirigeants et des syndicalistes est de se mettre d'accord pour acheter la question à coup de primes, plutôt que d'ouvrir et traiter le problème. Dans certains sites, le conflit de 1953 va durer deux ans. À chaque quart, les agents de conduite quittent leur poste une heure plus tôt, sans conséquence sur la production puisque les cadres se substituent à eux. Déjà le système a adopté un fonctionnement clandestin en cas de crise sociale, puisque personne n'est au courant sauf les ingénieurs et les chefs de quart requis pour faire « tourner les boutiques » malgré tout. Même la hiérarchie régionale et parisienne des centrales peut éventuellement ignorer ce qui se passe. Cela fait penser à la grève de 88 ou à la grève de 2006, grèves inconnues de la presse (et même grève inconnue en 2006, dans l'appareil de direction parisien, sauf de quelques-uns). À noter qu'en ce temps-là, les ingénieurs « prenaient les manettes » pendant la grève.

Malgré ces conflits, les témoins de l'époque estiment que « *la concertation sociale est bien vivante* ». D. Larroque écrit que l'on s'installe pendant ces années charnières, dans un schéma qui va s'ancrer très profondément. Tous les grands dossiers passent en force, les décisions ne sont pas prises au plan local. Les chefs de GRPT décident toujours contre l'avis de la CGT, il faut nécessairement passer par une imposition, mais ensuite, quand la commission secondaire se tient, il n'y a pas de blocage. Les rapports conflictuels sont contenus grâce à une alliance objective et un accord fondamental sur les quatre points cardinaux : nationalisation, service public, statut et métier.

L'unification par le conflit

Les thermiciens, et plus globalement l'ensemble du personnel d'EDF-GDF, ne sont pas seulement unis par leur statut, leurs valeurs de service à la nation, ils le sont aussi par leurs conflits. Le conflit est une manière d'être ensemble, de se lier, de se reconnaître en se choisissant comme adversaires (« *choisis bien ton adversaire, car tu finiras par lui*

21 VACQUIN H. 1986. Patrons si vous saviez ; syndicalistes, si vous pouviez ; cadres si vous vouliez, Seuil, Paris.

ressembler » dit Nietzsche). Compte tenu de la genèse d'EDF, c'était sans doute la seule solution. EDF est l'enfant d'un accord profond entre CGT et dirigeants du pays, de l'entreprise : l'accord entre tous les résistants aux nazis. Mais la tradition syndicale française est en même temps inscrite dans une orientation révolutionnaire (Charte d'Amiens). La CGT d'EDF-GDF se refuse donc à la cogestion tout en étant à l'origine de l'entreprise, et malgré la vision proposée par Marcel Paul. Les Directions, de leur côté, restent installées dans leurs habitudes sociales : il faut les menacer de « *mettre le réseau à zéro* » pour obtenir de leur part des avancées sociales, alors même que celles-ci semblent déjà acquises parce que longuement mûries sur le terrain. À la CGT, les motifs des conflits qui viennent séparer les syndicalistes des dirigeants sont souvent politiques : « tout est lié » dans l'esprit du syndicat cofondateur de l'entreprise, qui au fond se révolte contre l'exclusion et la persécution des communistes en France et ailleurs. En matière interne, la CGT refuse officiellement systématiquement les décisions des directions dans les CMP, tout en les acceptant malgré tout (puisque les CS ne sont pas bloquées). Les organismes statutaires, s'ils ne deviennent pas les parlements de l'industrie, sont une enceinte de débat permanent.

Ce qui s'inscrit dans la culture entre 1945 et 1953

La courte période charnière de 1945 à 1953 inscrits dans le logiciel d'EDF que :

- L'énergie est politique.

- La conduite est l'héritière des luttes : cette période en fait « la force sociale » au service des luttes du personnel et des syndicats.

- Le personnel est lié à l'entreprise par un statut social privilégié (le projet « PHPM » de la CGT et des travailleurs) qui produit une harmonisation de l'entreprise par une généralisation des pratiques sociales les plus performantes du moment.

Configuration n°1	Configuration n°2	Configuration n°3
la forme archaïque, 1907/1940	le thermique ancien 1946-1953 continuités	Age d'or du classique
Particularisme des unités de production	idem mais nationalisation et centralisation du commandement en continuité avec la résistance: l'énergie sert la production et permet de reconstruire la nation	Idem 2
recherche systématique de solutions inédites pour augmenter la productivité	idem et le thermique est toujours le parent pauvre de l'hydraulique	modernité du thermique
Un équipement qui ne se réfère à aucun standard	idem	Apparaissent des paliers mais qui changent vite
Métiers cloisonnés par matériel, presque artisanaux, un savoir gage de pouvoir, qui circule peu	Idem mais création des écoles de métier dans la continuité de la guerre (Vichy + pédagogues innovateurs)	La conduite naît avec la salle de commande centralisée et est au centre
Fossé entre base et ingénieurs, base et directeurs	idem mais "dégel" des relations dans la continuité de la résistance: remplacement des "directeurs" (lointains) par de vrais chefs (proches des hommes)	le chef de centrale choisit ses hommes et les formes, les hommes se construisent ensemble, en même temps que la centrale
Solidarité, cohésion, pouvoir de paralyser le pays, grèves non connues au dehors	idem Statut, service public, organismes statutaires	idem, mais la conduite seule a les manettes
Equipes de quart très étoffées	idem	Petites équipes seules la nuit et le WE
Travail pénible et dangereux	idem	idem

4

première partie

1953-1973

L'âge d'or du thermique classique moderne

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion <div>Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire</div> 1988-1989 Grève conduite Non Bénat	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	--	--

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien	Âge du thermique moderne : aventure industrielle	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR	Âge de la nucléarisation, décentralisation	Années 2000
Genèse de la conduite comme force sociale	Genèse de la conduite force professionnelle	Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT	Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation	La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie	Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT	
Lois sociales et grèves						
Guerre de 1939 - 1945	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	Compétition entre UNGG et REP	Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite	Grève de 1984 Le bloc est banalisé	<i>Essai de substituer le projet au conflit</i> Mais violence des contre-stratégies	
Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers	Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	1977 : un mort à Creys Malville	1986 Tchnernobyl retourne l'opinion	Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé	À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007
Genèse politique	Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien	1969 décision : le parc EDF sera REP	1979 : TMI	Lucien Bertron décide	L'équipe explose	
<i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis</i> > mutation technologique	On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité	Marche arrière technologique	1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	Pierre Carlier la mettra en œuvre	Europe libérale se dessine	
1953	1973	1973	1981	1988-1989	1999	
Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Choc pétrolier place au nucléaire	Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Victoire de la gauche aux Présidentielles	Grève conduite Note Bénat	Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Nos témoins

Nous pouvons à présent nous appuyer sur quelques récits de vie de première main, puisque nous les avons nous-mêmes recueillis, ceux de quelques grands témoins retraités en 2007, figurant parmi nos 61 interviewés²². Les uns ont vécu directement la période 53/73 : ils ne sont pas très nombreux, mais ils ont traversé toutes les grandes périodes que ce travail d'histoire cherche à retracer. Les autres sont entrés à EDF en passant par le thermique classique : nous utilisons leurs souvenirs ici. Nous avons aussi recours à quelques pièces d'archives.

Le patriarche de notre panel est Lucien Bertron. Entré à EDF à Porcheville en 1954, il sera plus tard à Chooz A (1^{re} PWR), puis à Bugey (la « Mecque du SPT »), puis patron de ce même SPT dans les années quatre-vingt, et devra faire face en particulier à la grève de la conduite en 88 où le SPT prendra le virage de la décentralisation, pour des raisons tout à fait différentes de ce qu'on raconte aujourd'hui !

Christian Hullin entre à la distribution en 1961, il sera remarqué et littéralement « enlevé » en 1980 par Pierre Daurès, alors patron du Bugey avec Pierre Carlier. Pierre Carlier est entré aux Ansureuilles en 1963, puis s'en va à Chinon. Après la période « Bugey », Carlier et Hullin dirigeront le parc nucléaire ensemble dans le début des années

22 CAPP sources audio des entretiens réalisés pour ce travail.

quatre-vingt-dix, ils y lanceront notamment la démarche conduite ; puis ils dirigeront la DEPT, ensuite EDF Pôle Industrie jusqu'en 1999 (année du lancement du BCN, année de leur départ à la retraite).

Paul Sebal arrive à Beautor en 1959, passe par la conduite à Porcheville, débarque à Chinon en 1965 comme chef de bloc. Jacky Favreau entre au Blénod. Tous les deux sont d'anciens chefs de quart devenus ensuite patrons de centrale.

Jean-Marie Laurent entre à Porcheville en 1968, puis part à Bugey 1 (UNGG). Il sera l'un des principaux animateurs de la démarche sûreté-conduite des années 1994/2000.

Ils arrivent au début de l'âge du nucléaire ancien (démarrage) mais ils ont la particularité d'entrer à EDF par les centrales classiques: André Marino entre en 1974 à Vitry. Il sera militant CGT au Bugey et à Tricastin, puis chef de service conduite et pour finir RH à Cruas puis au niveau du parc. En 1976, François Buttet lui aussi figure de la démarche conduite, arrive à Ambès, Bernard Guy est à Aramont. F. Buttet et B. Guy vont un jour se retrouver à Flamanville où ils créeront un modèle important de centrale nucléaire avec « conduite au centre » aidés par Patrice Dejou (chef de service conduite à Flamanville en même temps que F. Buttet et B. Guy) qui entre lui aussi à Porcheville en 1984.

En 1977 Jacques Dusserre, futur responsable de la démarche sûreté-conduite, est embauché au Blénod. En 1978, Éric Valin arrive à Porcheville. Pierre Virleux, chargé du projet de parc EPR en 2006-2007, entre à Vaires. Marc Blin (1984, technicien à Fla qui a commencé par Dunkerque), et Pierre Lemercier (entré en 1974 au Havre, ex CDQ, ex CE, et CDS, et en 2008 animateur métiers conduite) entrent aussi à EDF par la porte des centrales thermiques classiques.

Nous retiendrons également des éléments du récit de Dominique Timmerman, embauché à Gravelines en 1984, qui apporte le témoignage précieux des écoles de métier, créées dans l'immédiat après-guerre, ainsi que le récit de Régis Durand, entré au Bugey la même année, et qui raconte la cohabitation des nouveaux embauchés avec les anciens du classique, dans les centrales nucléaires si jeunes du début des années quatre-vingt.

Même expérience pour Christian Lextrayt (entré à EDF en 1981, agent de terrain, retraité 2007), et Patrick Monnet (arrivé en 1979 à Loire sur Rhône, OP à Cruas en 2008). Nos sources écrites restent les mêmes que celles du cahier précédent²³.

Le contexte politique

En 1954, Pierre Mendès France est Président du Conseil après la défaite militaire de Dien Bien Phu. Homme de gauche, ancien résistant, il est aussi un homme de réformes, et mettra fin à la chasse aux sorcières à EDF (la CGT - le PC sont dans le collimateur). Dien Bien Phu : c'est le premier effondrement de ce que l'on appelait à l'époque l'« Empire français » (cette expression figurait dans les atlas géographiques de cette époque). En 1955, a lieu la conférence mondiale de Genève: « *Atom for peace* ». Pierre Ailleret y représente la DER et le SPT ; mais alors peu de personnes d'EDF « croient » au nucléaire. L'aventure technologique de l'époque, ce sera le palier 125 MW. Cependant, quelques ingénieurs d'EDF s'accrochent à l'idée de production nucléaire, qui se développe de façon on ne peut plus discrète. C'est l'histoire que nous racontons dans le cahier n° 5. En 1958, De Gaulle devient le premier Président de la V^e République. Il impulse une politique volontariste (pensée planifiée et Colbertiste, état centralisateur), fondée sur l'idée d'indépendance de la France. Après le Plan Marshall, qui passe sur le pays comme un second débarquement, vient le Commissariat au Plan qui conduira la bataille de l'indépendance énergétique en alignant des plans successifs encadrant les batailles de filières technologiques. Le commissariat au plan mène la reconquête et l'industrialisation du pays, impose des commandes, des rendez-vous politiques avec des dates à respecter. EDF est la tête de pont de la reconstruction de la France. En 1959, c'est la création de la CEE (Communauté économique européenne) dans le même esprit que le

23 GILON Christiane (CAPP) et GROSJEAN Michel (sherpa démarche conduite). 1995. Historique de la conduite de 1963 à 1995, EDF, Département Appui au Management (DAM) de l'EDF - HUGUET Jean-Marc. 2006. La formation d'une élite ouvrière, Paris, Editions de l'Harmattan. LARROQUE Dominique. 1997. Histoire du Service de la production thermique, Tome 1 (1946 à 1973) et Tome 2 (1973 à 1992), Paris, AHEF (Association pour l'Histoire de l'EDF).

plan. En 1962, l'indépendance de l'Algérie est proclamée : on assiste au deuxième effondrement de l'Empire français.

Le tandem dirigeant instituant

En 1954, le futur SPT s'appelle encore « Service des Usines Thermiques » puis il devient « Service de la Production Thermique » en 1955. De 1954 à 1962, le SPT est dirigé par François Torresi, aidé jusqu'en 1958 par Silvère Seurat. Ce dernier quittera EDF pour fonder une société de conseil en organisation (Eurequip). La modernité de la réflexion managériale de ces deux dirigeants originaux, la simplicité et la pertinence de leurs décisions ne cesse d'impressionner.

Rappel de l'épisode précédent : les premiers patrons du SPT dans l'immédiat après-guerre sont Robert Boudrant (polytechnicien, qui dirigeait les usines de St Denis avant la guerre) et François Torresi (ancien de l'École Centrale, qui était à St Ouen puis à Issy-les-Moulineaux). Ils sont les héritiers de la configuration initiale (voir nos premiers cahiers). Ils impulseront un élan modernisateur radical aux centrales, bien dans le style de l'époque :

- Deux priorités pour les cadres : 50 % de leur temps consacrés au terrain et 50 % consacrés à faire de la prospective.

- Embauche massive de cadres jeunes rapidement nommés à des postes de responsabilité.

- Service central ultraléger, commandement souple et simple, les experts ne travaillent pas en chambre, ils vont sur le terrain, ce sont de très grands pros.

- Nombre d'experts parisiens réduit : 14 personnes.

- Voyages à l'étranger.

Voyages aux États-Unis d'Amérique dans le cadre des « missions productivité »

Après la 2^e guerre mondiale, raconte Dominique Larroque²⁴, absolument tous les secteurs d'activité envoient des explorateurs en mission outre Atlantique. Il cite les banques, les commerces, les administrations, les industries. Les Français ne sont pas les seuls à faire le voyage : toute l'Europe suit ce mouvement. La productivité européenne est très faible comparée à celle des États-Unis. L'aide matérielle fournie dans le cadre du Plan Marshall n'aura pas d'efficacité si elle n'est pas accompagnée d'une assistance technique : techniques de production, techniques d'organisation, techniques de management. Les missions d'étude sur la productivité se multiplient.

L'avance américaine est considérable, les Français décident d'assimiler leur savoir-faire. Lors de la préparation des visites, les Américains refusent le caractère restreint des objectifs français et élargissent le nombre de visiteurs. Ils renvoient au second plan les questions techniques, que les Français (incorrigibles ingénieurs) avaient privilégiées. Ils mettent en avant les conceptions organisationnelles, les méthodes, les pratiques commerciales. Par exemple, ce sont les Américains qui imposeront aux ingénieurs EDF d'emmener avec eux, pour faire leurs visites, des... syndicalistes.

Nantes-Cheviré « Mecque » du Thermique classique moderne

Durant leurs visites aux États-Unis, les Français étudient les trois centrales américaines les plus avant-gardistes : celle de Sewaren (près de NYC dans le New Jersey), la centrale de Ridgeland au bord du lac Michigan près de Chicago, et la centrale de Hutchings près de Cincinnati dans l'Ohio.

Les exploitants américains leur ouvrent largement la porte de leurs usines, et c'est l'étonnement : propreté des locaux, recherche de confort

²⁴ Rappel de l'ouvrage amplement cité: LARROQUE Dominique. 1997. Histoire du Service de la production thermique, Tome 1 (1946 à 1973), Paris, AHEF.

de l'exploitant, recherches sur le bruit, salle de commande centralisée... Lors de la 4^e mission d'étude, les Français étudient avec minutie et tous azimuts : la salle de commande, le personnel d'exploitation et sa formation, l'entretien du matériel, les démarrages rapides, les combustibles utilisés, etc.

De là naît Nantes-Cheviré (1953) avec son fameux « schéma unitaire » : une chaudière, une turbine, un alternateur et une salle de commande centralisée. L'organisation testée à Nantes est reconduite à Creil et Porcheville (palier 125 MW, 107 de puissance x 4 = 428 MW). La filière est lancée. Les premières centrales modernes sont gréées avec des jeunes de l'école des métiers de Gurcy pour garantir la réussite de l'acclimatation aux idées nouvelles. Suivront Ambès, centrale 250 MW, Cordemais 600 MW. La disponibilité sera excellente (selon Louis Aye, membre de notre comité Histoire). Commence ici une phase de mutations technologiques successives à marche forcée, mais l'organisation qui naît alors restera stable, en particulier à la conduite. Elle sera transposée telle quelle dans le nucléaire. « *Une de nos grandes erreurs* », selon Pierre Carlier qui tentera de la modifier dans la décennie 89/99.

Ces centrales modernes sont des sites 4 tranches. Elles sont dirigées par un chef de centrale, qui a un adjoint et trois chefs de service. Un service couvre les 4 tranches. Donc 5 ingénieurs suffisent pour assurer la direction de l'installation. Il y a 63 % d'agents en exécution, 31 % en maîtrise et 6 % de cadres (en 1991 : 22.6, 59, 18.4).

L'ancienne organisation, horizontale, par matériels, est devenue incompatible avec la conception verticale de la nouvelle machine. Avec les tranches « unitaires » comme Nantes-Cheviré, tous les matériels sont solidaires : la chaudière et la turbine sont interdépendantes. De l'arrivée du charbon à la sortie alternateur, tout se tient. Le moindre arrêt doit être exploité pour réparer, cette rationalité dicte le changement d'organisation. **Le service exploitation est créé.** La conduite est tout naturellement au centre de la production, le service comporte 85 agents, 55 de conduite et 30 de manutention. Il compte 5 équipes à partir de 1958 pour mieux organiser la formation. Pour l'entretien, on aura un service unique de 70 agents, intégrant le magasin. La préparation et l'exécution doivent se scinder en deux : le « bureau des méthodes » travaillera sur le préventif, organisera des mesures, tiendra la mémoire des interventions, s'occupera de sécurité.

Le service du contrôle technique comptera 17 agents. Il s'occupera des essais et rendements, du contrôle économique complet. Il y a aussi 8 agents administratifs y compris les gardiens et les agents de sécurité.

Thermique Classique : l'âge d'or de la conduite

La salle de commande centralisée est le cerveau de la centrale. Elle est vitrée et donne sur la salle des machines.

L'équipe de quart est dirigée par 1 chef de quart, qui dispose de 4 chefs de bloc, 4 rondiers grade 1, et 2 rondiers grade 2. Chaque rondier grade 1 est adjoint du chef de bloc. Un chef de bloc est pilote d'une tranche. Le chef de quart coordonne les 4 tranches et est responsable de la sécurité. Un rondier grade 1 doit assurer manœuvres et surveillance des turbines, poste d'eau, poste à hydrogène. Un rondier de grade 2 doit assister les deux chefs de bloc des tranches voisines : broyeurs, ventilateurs, réchauffeurs, ramoneurs, suies, font partie de son domaine. Innovation phénoménale : avec le schéma unitaire, toutes les informations et tous les organes nécessaires à la conduite sont réunis en salle de commande (Paul Sebal nuance : environ 75 % des éléments sont techniquement disponibles).

La dimension du pupitre est suffisamment restreinte pour permettre une vue d'ensemble, avec un schéma simplifié des installations de chaque tranche, un tableau général des auxiliaires communs à deux tranches. Un témoin cité par Dominique Larroque raconte : « *l'homme y surveille tout, observe tout, conduit tout... Il a tous les éléments pour analyser une situation, il est informé des anomalies par une alarme, il a la mémoire des manœuvres passées* ».

Toutefois, « *la conception la plus élaborée ne saurait être fiable à 100 %. Rien ne remplacera complètement l'homme, dont les principaux apanages sont l'intelligence et le raisonnement. Cet homme de quart, c'est le chef de bloc. Quelle que soit l'évolution future de la salle de commande, il y aura toujours un homme pour y veiller* »²⁵.

25 LARROQUE, op. cit. page 220 du tome 1.

La vie de la conduite est ainsi décrite dans le Larroque : « *la nuit surtout la disproportion est impressionnante. Se promener seul dans les installations est stressant. En revanche, la salle de commande est climatisée, insonorisée, accueillante, bien éclairée : un îlot de quiétude dans un ensemble inamical* ».

Et selon nos témoins, de quoi est-il fait cet âge d'or de la conduite dans le classique ? Il s'agit en vérité d'une vie très rude (5 équipes, un rythme fatigant : matin, après-midi, nuit pendant 3 semaines, puis petite semaine d'entretien, un jour et demi, une grande semaine de formation). Des quarts entiers à suivre la charge, s'arrêter et redémarrer, coller au programme si possible mieux que les autres équipes (forte émulation entre équipes). Le rondier a un travail pénible et salissant. L'équipe est réduite : 10 personnes environ. Elle s'occupe de la sécurité, on voit arriver les premiers pompiers. La conduite reçoit une reconnaissance forte de tous les autres métiers. La fierté d'être à la conduite est très vivace. La formation se réalise en permanence, sur le tas, chaque équipe a ses propres documents et forme ses gars. La fierté de l'équipe est immense quand un jeune réussit (bien formé par l'équipe, en particulier par le chef de bloc). L'équipe porte littéralement les gens pour qu'ils réussissent. Le chef de quart met la pression pour que « *ses gars* » apprennent : passage à la toise (fastidieux disent certains) : « *t'es titularisé ou viré* ». Rétrospectivement, c'est impressionnant, c'était « *une demande de gros investissement* ».

Le chef de quart est un maître après Dieu, très respecté, vouvoyé par les membres de son équipe, il est véritablement un chef de famille. Pas de management : du commandement. Tous apprennent un métier de maintenance. EDF est alors synonyme de grande modernité. Beaucoup de jeunes arrivent dans les centrales : à leur arrivée, ils sentent qu'ils entrent dans une grande entreprise avec toute une culture d'entreprise, des rites, des traditions respectables. L'entretien repère les équipes favorables à ses interventions : le système est convivial et pardonnant. La conduite est le fer de lance des grèves. Très solidaire, très pro, une caste. Si on respecte les traditions, on est intégré. On a un sentiment d'appartenance très forte à un corps différent. La force de l'équipe se sent tout de suite.

La conduite est une école de la vie et une école du métier, en continuité avec l'école de Gurcy. L'ingénieur entre à EDF par la conduite,

en immersion totale durant plusieurs mois. Les chefs de service ont eux aussi des personnalités fortes, comme les chefs de quart. Le climat social est dur : en cas de conflit, le rapport de force est physique.

Dans notre historique de 1994²⁶, réalisé avec Michel Grosjean, nous insistions sur les points suivants :

– La conduite, c'était trois métiers très clairs, reconnus par l'équipe et l'entretien : le chef de quart, le chef de bloc et les rondiers. Le chef de quart est un patron, interlocuteur du chef de centrale, il est aussi l'avocat de son équipe. Les remplacements sont gérés au sein de l'équipe et en transverse selon ses choix. L'équipe est une structure de socialisation. On travaille beaucoup (5 équipes, 48 heures par semaine, puis 6 équipes 44 heures). Il y a un équilibre du nombre de cadres en quart et hors quart. Le chef de bloc est autonome, interlocuteur des mouvements d'énergie et de l'entretien, il travaille sans procédures, avec une forte délégation, il commande les rondiers, gère la logistique de l'équipe. Les rondiers se hiérarchisent entre chaufferie et salle des machines. Tous évoluent par planches. Les jeunes sont compagnonnés fermement. Le chef de quart suit leur évolution de près. Le social, c'est le syndical. En cas de conflit, les syndicats négocient directement avec le chef de centrale, le chef de quart est protégé.

– Il existe une zone de recouvrement conduite-entretien : la conduite fait le petit entretien (appoints, rustines), le chef de bloc est l'interlocuteur de l'entretien ; conduite et entretien réalisent des diagnostics communs et des mises au point concertées par exemple sur les chaînes de régulation. L'entretien est en appui du chef de quart, l'entretien influe directement sur la disponibilité. La conduite se détache beaucoup à l'entretien. Les révisions sont « courtes » (1 mois sur 12). C'est le fonctionnement normal qui définit la charge de travail de la conduite. En période d'arrêt, la conduite se forme sur les matériels et des agents peuvent même sortir du quart.

– Le temps hors quart est conséquent : il favorise les relations avec le reste de la centrale. Passage à 5 équipes en début de période, puis à 6 équipes en 1969 (effet de mai 1968), avec une semaine de travail de 44 heures, et 94 jours de J et obligation de passer, par cycle, une semaine dans un service d'entretien.

26 GROSJEAN, GILON, op. cit.

– Le procédé d'exploitation est simple et chacun voit l'impact de ses actions : métier très physique et sensitif, qui donne du plaisir, unit dans l'action ; procédé simple avec des paramètres basiques, accessibles à tous ; l'installation s'arrête souvent, il faut économiser le combustible, la surveillance des performances est constante, forte pression sur le chef de bloc.

– Conduite et direction sont très proches, les chefs de service n'interviennent pas dans cette relation directe. Les lignes hiérarchiques sont courtes. La direction est tournée à la fois vers la conduite qui génère de la performance, et vers l'entretien.

– Les ingénieurs d'école assurent l'expertise pointue (pas de services centraux), le jeune ingénieur est apprécié pour ses connaissances théoriques, il vient former les agents en 3 x 8, ou en J.

– Mais déjà la conduite est à la remorque de l'entretien en ce qui concerne les classifications. Le chef de bloc est en catégorie 6/7, alors que les techniciens d'entretien ou de logistique sont classés directement en catégorie 7. Les chefs de quart sont en catégorie 8/9 pour les unités 2 tranches, et 10/12 pour les unités 4 tranches. Mais ce sont les préparateurs à qui on propose en premier lieu la catégorie 12. Puis suivront les chefs de quart vers 1971. Les rondiers évoluent de la catégorie 3 à 4 par planches. La catégorie 5 est contingentée.

– La « culture de rémunération négative » (au sens d'une rémunération qui ne reconnaît que le « négatif » du travail : sa pénibilité - mais pas le « positif » : sa responsabilité, son savoir) va s'installer progressivement : c'est uniquement la pénibilité du quart qui est reconnue et fait l'objet de primes gagnées à coup de grèves et sous pression syndicale (augmentation des ISC). Par exemple, en 1968, c'étaient 12 % d'ISC et uniquement pour le dimanche, puis il y aura extension progressive des ISC vers le samedi et les nuits.

La conduite, une force sociale

Dominique Larroque fait remarquer, dans un chapitre de son livre d'histoire du SPT consacré au social, que c'est à l'âge du classique moderne que « l'on prend conscience du fait que la conduite à elle-seule peut arrêter une centrale : c'est le revers de la salle de commande centralisée »²⁷. Dans l'ancien système, toutes les commandes étaient séparées. Là elles sont réunies. « *La conduite dispose désormais d'un atout que les autres n'ont pas* ». Avoir les leviers de commande la place désormais complètement « à part ». La conduite est au centre du process, mais aussi au cœur des préoccupations des dirigeants. Le travail posté durant toute une vie, cela inquiète les chefs en très haut lieu. Son mode de vie également : avec leurs horaires décalés, « *les agents de conduite en viennent à se fréquenter entre eux, organisent des soirées entre eux, des week-ends, des loisirs entre eux* ». Leurs amis sont des gens de leur équipe tout simplement parce qu'ils sont décalés et qu'ils sont les seuls à partager les mêmes horaires de travail.

Raconté par Henri Chaptal (de la filière administration) cité par Larroque²⁸ : « *Ils ont une certaine responsabilité, à la fois ils en souffrent et ils en sont fiers. Dans une centrale classique la responsabilité est totale, à 19 h 30 le dernier ingénieur part se coucher (sic) et le chef de quart est le patron unique de la centrale pendant toute la nuit, de même qu'il va rester le patron unique du vendredi 20 heures au lundi matin* » ... « *le SPT a le même problème qu'Air Inter : il y a les pilotes et il y a le bas peuple* »...

L'impossible mixité conduite-maintenance

Voici l'histoire de la fameuse expérience de Vaires, dont on parle encore aujourd'hui quand il s'agit d'envisager une maintenance embarquée dans les équipes de conduite. Cela s'est passé de 1972 à 1977 dans le thermique classique. C'est un peu hors de la période concernée par

²⁷ LARROQUE, op. cit. page 374 du tome 1.

²⁸ LARROQUE, op. cit. page 375 du tome 1.

ce cahier, mais logiquement lié à l'émergence d'une conduite désormais « *seule aux manettes* ».

Les dirigeants du thermique classique moderne s'inquiètent, on l'a vu, de la situation nouvelle dans laquelle la conduite se retrouve. Officiellement, ils se soucient du sous-emploi des personnels : quand la centrale tourne, le plein-emploi de l'entretien est une gageure. Mais quand la centrale s'arrête, que faire de la conduite ? La question des effectifs est très prégnante. Les ingénieurs, héritiers des ingénieurs du roi²⁹ se méfient traditionnellement des effectifs trop élevés, source de démotivation et de dépenses. Comme le rapporte D. Larroque, ils se disent : « *travailler de jour, travailler de nuit, se lever à 4 heures du matin, ce n'est pas une vie, et puis ne se trouvent-ils pas investis d'un pouvoir dont quiconque à leur place aurait été tenté d'user ? Et dont ils useront... !* ».

Les syndicats sont d'accord avec l'expérience de mixité, à condition qu'il n'y ait ni réduction d'effectifs ni recours au privé. On recherche alors des volontaires pour l'expérience : il faut rassembler suffisamment d'agents de conduite pour gréer 12 équipes homogènes. Chaque équipe fera 6 semaines de quart puis 6 semaines de maintenance et de contrôle technique (les deux autres services).

L'humanisation des conditions de travail est mise en avant par la direction : passer à 12 équipes permet de diviser la contrainte de quart par deux. Et aussi d'harmoniser les rémunérations, les formations, les promotions jusqu'ici propres à chaque catégorie professionnelle. Il sera plus aisé de reconvertir un agent de conduite à des métiers du discontinu en cas de problème de santé. En outre, les agents auront une meilleure connaissance des matériels et de leurs technologies, une meilleure interprétation des incidents, une meilleure compréhension des conditions de sécurité en marche et à l'arrêt.

La polyvalence entre la conduite et l'entretien, c'est le décroisement professionnel c'est-à-dire le passage des agents à la centrale unitaire. Autant d'objectifs avec lesquels les syndicats ne peuvent qu'être d'accord. Mais l'expérience se révélera très ardue : à cause de l'hétérogénéité des âges et des formations, il faudra créer des formations

29 Voir plus loin notre chapitre 4 bis sur les ingénieurs et les consultants.

sur mesure. À cause du contexte: la crise pétrolière intervient en 73, mobilise les énergies et pousse à la reconversion fioul vers charbon. Le travail d'exploitation des tranches continue bien sûr, en parallèle de cette expérience de mixité. En 1977, les 12 équipes sont formées avec un taux de réussite de 100 % en exécution et 83 % en maîtrise. En pratique, transformer un agent de conduite en agent d'entretien prendra plus de temps que l'inverse. La formation réussit mieux quand le métier de base et le métier choisi en formation ont des affinités. Cependant, l'expérience se met en place et cela fonctionne.

Alors, pourquoi a-t-elle capoté et marqué si profondément les esprits ? Pour des questions d'honneur et de rémunération.

Rémunération : les agents « mixtes » se formaient et exploitaient tandis que les agents non mixtes estimaient avoir plus de travail à cause des formations des « mixtes ». Chacun estimait devoir consentir beaucoup d'efforts. Ceci donna lieu à des primes. Mais les agents mixtes avaient acquis un nouveau savoir-faire qui devait conduire à un ajustement de leur classement, ce qui fut fait. Les ingénieurs imaginaient que cela serait stimulant pour les autres agents. Alors la CGT a organisé une consultation et le résultat a été négatif. Car la cohésion sociale de la centrale est en danger. La différence entre mixtes et non mixtes était devenue difficile à gérer. Deux « pers » aligneront tous les non mixtes sur les mixtes, alors que ces derniers avaient fait l'effort de la double qualification et perdu au passage leurs ISC pendant les semaines d'entretien. À la fin de l'année, le CMP écrit le mot « FIN » en plein milieu du déroulement du film.

Honneur : les chefs de service, chefs de quart et les préparateurs avaient du mal à encadrer les agents mixtes, qui dépendaient d'une double hiérarchie tout en possédant davantage de savoir que leurs chefs. Et la conduite avait peur selon Larroque de perdre, dans cette mixité, son auréole.

À Martigues, au même moment, une autre expérience du même type échoue également.

La conception de la formation

L'évolution technique permanente, le flux des innovations nécessitent une adaptation permanente. Cet effort d'adaptation qui va forger le SPT, frappe aussi Lucien Bertron quand il entre dans l'entreprise en 1954 à Porcheville, à la conduite, où il se retrouve rapidement chef de quart : *« une époque d'une densité extraordinaire, on a démarré 4 tranches en un an, je conserve de cette période une vision à part de la conduite : un métier difficile, des aptitudes et des connaissances très particulières, un métier peu valorisé, mais un monde extrêmement adaptable »*³⁰. La formation sera la pierre angulaire de cette réussite. Les thermiciens prennent un pari unique au monde : faire conduire des installations complexes par des hommes ayant pour tout bagage scolaire un CAP ; tout miser sur la formation professionnelle, la promotion ouvrière, avec 10 ans d'avance sur la loi de 66 rendant la formation professionnelle obligatoire. Le SPT se sent suffisamment sûr de ses méthodes de formation pour banaliser le recrutement, y compris quand il va passer au nucléaire : au début, à Chinon, on copiera Porcheville, et on formera en centrale.

Une conjonction de facteurs favorables, créatrice de la conception de la formation

Le projet de l'entreprise prend en compte le projet de chacun. La différence avec la période d'avant-guerre, c'est un jeu de promotions très ouvertes : un exécutant a désormais réellement des chances de faire carrière, de passer en maîtrise, voire en collègue cadres. L'adéquation au poste est plus importante que l'ancienneté, au grand dam des syndicats qui craignent l'arbitraire patronal.

L'école de métiers de Gurcy-le-Châtel est fondée par Raymond Lambert en 1940. Elle sera la principale pourvoyeuse en jeunes recrues du SPT et de la conduite en particulier, suite à la convention EDF/Éducation Nationale signée en 1957. Gurcy est issue de la guerre de 40³¹.

30 Témoin archives CAPP.

31 HUGUET J.M. op. cit. et voir plus loin notre chapitre 4 bis.

En 1943, la promotion ouvrière est créée par le syndicat professionnel des producteurs et distributeurs d'énergie électrique³² pour garantir « *la paix sociale* » et contribuer au « *renouvellement des élites de la nation* » par une voie non aménagée par l'enseignement officiel. En 1946, après la nationalisation, EDF reconduit le principe de la Promotion Ouvrière (la PO) et en 1947 la loi autorise les entreprises à créer des écoles de métier.

En 1947, Marc GénY, Directeur administratif d'EDF, estime que le rôle d'une grande entreprise comme EDF est de permettre à chacun d'occuper le poste dont il est digne ou dont il peut se montrer digne. Il mise sur le psychosociologue Guy Palmade et sur la formation. C'est ainsi que tout se lie : voir le cahier 4 bis sur L'histoire conjuguée des exploitants et des psychosociologues.

La formation : pédagogie du réel et de l'action

Silvère Seurat (qui quittera EDF en 1958 pour fonder sa société de conseil Eurequip) dessine le schéma de formation des nouvelles centrales : il définit les centrales modernes comme des « lieux de diffusion de savoir ». Ce n'est pas du paternalisme, c'est une démarche utilitaire : la formation est considérée comme un outil de production³³. S. Seurat refuse l'arsenal traditionnel des formations théoriques : « *hors de question de former en salle* ».

Il faut, a dit Seurat : « *construire l'homme en construisant l'usine* ». Cette option, combattue par les gestionnaires (car ça coûte cher), est fermement maintenue. Dès le premier rivet, le commandant du bateau est là³⁴, le futur chef de la centrale est ingénieur de liaison aux côtés du chef de région équipement. Très vite il sera entouré de son futur personnel sur le site en construction/démarrage. On se forme avant le démarrage et on connaît entièrement le corps des machines dont l'exploitant sera le médecin.

Certes, ça coûte cher, mais il faut réussir les démarrages des nouvelles installations qui sont complexes, et bien maîtriser les interactions entre les

32 HUGUET J.M. *ibid* page 275.

33 In Gérer et comprendre, Annales des Mines, n° de mars 2000, entretien avec S. Seurat : « genèse d'une méthode ».

34 LARROQUE, *op. cit.* page 317 du tome 1.

matériels, apprendre à prendre des responsabilités individuelles. Silvère Seurat veut une pédagogie du réel et de l'action sans retomber dans la formation sur le tas³⁵. Avec Raymond Lambert, un ancien Gad'zart qui dirige Gurcy, il invente le système de formation du classique, dès Beautor, articulant les séquences de formation à Gurcy et les temps d'apprentissage sur site.

Construire l'homme en construisant la centrale

Toute la hiérarchie du futur site est impliquée dans l'embauche, ce qui renforce la responsabilité et la cohésion. On prend des effectifs en surnombre en « étoffement extinction ».

La contribution de la hiérarchie à la formation est considérée comme décisive. L'ingénieur et le contremaître sont chargés de former ceux qu'ils dirigeront : un rapport de maître à élève est ainsi créé, qui ne disparaîtra jamais malgré les conflits sociaux.

Les agents de maîtrise sont initiés sur site à Porcheville, ils suivent à Gurcy des formations « rappels théoriques » de maths, physique, chimie (2 x 15 jours), puis ils vont à Beautor six mois pour la mise en application pratique sous la direction des ingénieurs et chefs de service qui devaient mettre la documentation à portée de tous. La maîtrise et les cadres formeront ensuite l'exécution.

La formation est basée sur des principes pédagogiques participatifs. Par exemple, à Beautor, chaque future équipe en formation est responsable d'un chapitre et doit donner une conférence aux autres futures équipes.

Quand arrive un jeune cadre, il va sur le tas, découvre tous les services, apprend la vie sociale, se frotte aux délégués syndicaux. Il est mentalement « décroïsonné », mis à l'école de la polyvalence (même les futurs cadres administratifs).

En 1961 naissent les « notices » (vertes, bleues...). Il faut rédiger les documents d'exploitation de la centrale à partir de ces notices, 18 mois avant le couplage (Paul Sebal).

35 LARROQUE, op. cit. page 351 du tome 1.

Gurcy : l'école de la conduite

Gurcy est renommée à cause de ses méthodes de formation « américaines ». En 1955, Raymond Lambert (responsable Formation professionnelle d'EDF) recrute un jeune Gad'zart comme lui, Flori, comme chef adjoint de Gurcy et l'envoie à Nantes-Cheviré s'initier à la conduite, l'entretien et le contrôle technique. Partant de cette expérience, Flori conçoit les formations pour le SPT. Pierre Carlier (futur chef du SPT, auteur de la « démarche conduite ») lui succédera en 1971. Il dit avoir « tout appris » à Gurcy³⁶.

Les futurs agents de conduite sont embauchés par EDF en catégorie 5. À l'origine on suit à Gurcy deux longs cycles de 6 mois : l'un théorique (français, maths, électricité...), l'autre pratique (conduite, régulations, électricité). Plus tard, les cycles seront au nombre de trois (63 semaines). La formation est aussi très physique et sportive, et également psychosociologique (formation au développement des relations interpersonnelles : apprentissage de la vie en collectif et de la responsabilité individuelle, auto discipline)³⁷.

Avec l'aide du psychosociologue Guy Palmade, sont créées les célèbres « *caisses de Gurcy* » qui « *permettent d'ouvrir la boîte noire, de comprendre les phénomènes physiques par l'observation des faits et la discussion de groupe sous forme interrogative active* ». 800 instructeurs (chefs de service, cadres, locaux) formeront 22 000 agents avec ce matériel original qui sera exporté dans le monde entier³⁸.

Gurcy c'est une aventure, un lieu de créativité permanente, une école de la vie et des hommes, marquée par l'humanisme technique de ses fondateurs. Gurcy c'est une école qui n'a cessé de se transformer. C'est une philosophie fortement critiquée par la CGT dès 1962, qui n'approuve pas l'autogestion, l'ambiance « *cosquée factice* », et y voit un conditionnement dangereux, un dispositif d'effacement de la personnalité véritable des

36 Entretien avec CAPP.

37 Le pragmatisme, philosophie développée par l'école de Chicago, est aussi la source d'inspiration de Barack Obama qui se décrit lui-même comme un sociologue (voir à ce sujet Médiapart, 20 janvier 2009, Sylvain Bourmeau, qui indique les filiations envers John Dewey, Saul Alinsky, Robert Park). Cela démontre l'actualité de ce courant de pensée qui n'appartient pas au passé comme le croient certains à la DPN, mais bien à l'avenir du monde.

38 LARROQUE, op. cit. page 361 du tome 1.

élèves : « *l'autodiscipline bénéficie du cadre matériel idéal des Écoles, ouvre la porte à une véritable mystification et à l'isolement social des élèves. Elle induit le culte du chef, crée de fausses valeurs et constitue un dispositif fortement coercitif de par certains aspects des traditions instituées* »³⁹.

En 1994, Jean Bergougnoux Directeur Général d'EDF et Pierre Gadonneix Directeur Général de GDF décideront de ne plus recourir aux Écoles de métier.

Les valeurs fondamentales

L'esprit de Service public (1946), socle solide, a pour corollaire, qu'en cas de problème, tout le monde est sur le pont, y compris les soirs de Noël. L'éthique du thermicien héritée du temps des concessions privées, est de disposer de tranches toujours en état de marche, susceptibles de monter en puissance le plus rapidement possible. C'est une culture proche de la marine.

Quand la panne survient, tout le monde se mobilise car il faut être présent sur le réseau à tout prix, présent à n'importe quel prix, souvenir de la période de pénurie où la disponibilité l'emportait sur le coût⁴⁰. Le code d'honneur (il vient de loin, 1907-1953) est fondé sur l'émulation entre centrales et la recherche de productivité : on rivalise sur les dates de couplage, puis sur les coefficients d'indisponibilité, les accidents, le taux de pollution atmosphérique, et bien sûr déjà... les effectifs.

L'organigramme-type n'est pas un dogme (ils sont 123 à Creil, 155 à Ambès en 1971, 184 à Champagne, 104 à Cordemais en 1971). Les cadres sont mobiles, mais le personnel est stable (jusqu'en 1970).

Un puissant sentiment communautaire, un esprit de corps et une culture propre se créent, basée sur la conviction d'exercer des métiers à part, à cause de l'unité de lieu de la centrale, la marche à feu continu,

39 HUGUET, op. cit. page 264.

40 Ibid. LARROQUE, page 296 du tome 1.

la complexité des matériels qui véhiculent des énergies considérables. Le danger est partout et l'inconscience est fatale, pour soi comme pour les autres ! Les temps forts sont les démarrages et les accidents. C'est un monde viril, un monde macho. Le bruit, il n'était pas de bon ton de le trouver gênant dans les années cinquante selon François Roussel. Les nuisances sont un honneur. À l'époque, porter un casque ou des boules Quies aurait été ridicule.

Le principe de proximité sociale

De 1907 à 1940, on avait des directeurs lointains. Après la guerre, on a des chefs proches. Avec le parc thermique moderne, on utilise la formation pour souder les chefs et les exploitants, le gréement est une aventure commune.

Pendant toute la période de naissance du classique moderne, pour « contrer l'entropie du système », les chefs du SPT vont maintenir le principe de subsidiarité décidé au départ par les fondateurs : l'autonomie du chef de centrale est préservée, son niveau de formation très élevé lui donne de l'assurance dans les relations hiérarchiques⁴¹. Le flux incessant de nouvelles installations toutes singulières, donne la primauté au chef de centrale. Malgré les paliers, invention de l'époque, la diversité technique subsiste.

Par analogie avec le navire, le chef de site est seul maître après dieu, il choisit ses hommes, il les forme, il en est responsable, il en est proche. Il a l'autorité, mais il n'est pas distant comme l'étaient les Directeurs des Compagnies privées. Il est jeune : 35 ans. Le chef de service a 30 ans et le chef de quart a 25 ans. Le chef de centrale voit ses chefs de service tous les jours. Les patrons Torresi et Seurat ont décidé que la première responsabilité du chef, c'est la diffusion du savoir. Le système est très perméable à l'impulsion du chef parce que ce chef est très au contact.

Pour l'anecdote, lors de la construction, les plans de l'Équipement prévoient pour la cantine de Creil trois salles : celle des ingénieurs, celle des contremaîtres et celle des exécutants (schéma ancien). Lors de la mise

41 LARROQUE op. cit., page 316 du tome 1.

en service, la cantine a été réaménagée : la salle est unique, commune à tous, favorisant les contacts et la cohésion⁴².

Le SPT des centrales thermiques classiques modernes est décrit comme une oasis où la hiérarchie côtoie la base et vit avec elle, où les agents se confient facilement à leur chef de centrale (vie familiale, santé...). Agents et chefs ont l'impression d'incarner la modernité, l'époque est héroïque.

Lutter contre la bureaucratisation

Au début, il y a le siège et ses 14 experts, les usines de production et un maillon intermédiaire : les GRPT pour faire la liaison. Torresi et Seurat créent en 1955 un nouveau GRPT pour construire tranquillement, à l'abri des traditionnelles réticences parisiennes, les centrales nouvelles, Creil et Porcheville : le GRPT Oise, fer de lance du combat contre la centralisation (orchestré par les patrons du SPT...). François Torresi veut faire du GRPT Oise un modèle pour les autres GRPT, un groupe de taille moyenne, dotée de 22 personnes (au lieu de 54 dans les autres GRPT). Il veut de la souplesse, de la réactivité, et institue la règle selon laquelle au-delà de 3 ou 4 centrales imposantes, il faut créer un nouveau GRPT. Il s'agit de contourner la capitale pour éviter les paralysies, imiter la nature et copier les organismes vivants qui en se développant se subdivisent. Le chef de GRPT est un ancien chef de centrale. On lui a retiré les pouvoirs techniques, sauf en cas de nécessité d'un « avocat » pour plaider la cause d'une centrale à Paris. Son rôle important c'est la GRH et les relations sociales. On a mutualisé les paies, avancements et mutations. En plus, des ORI ont été créés pour se donner des gages face au pouvoir des constructeurs, et les GRPT gèrent chacun son ORI. Les ORI sont aussi une réponse aux questions de sureffectifs inavoués des centrales (en période d'arrêt, il faut du monde mais en fonctionnement ce n'est pas le cas). Les chefs de GRPT gèrent également les cadres lors de « *foires aux ânes* », ils essaient de brasser au maximum, éviter les ghettos. Quand les postes sont

42 LARROQUE, op. cit. page 374 du tome 1.

déclarés vacants, c'est l'empoignade, les chefs essayent de « *se refiler les brèles* » et d'attraper les bons. D'où l'idée d'un GRPT spécifique pour créer les nouvelles centrales. Déjà à l'époque, les GRPT sont critiqués car pour certains partisans du principe d'autonomie des chefs de centrale, les chefs de GRPT se mettent rapidement à présenter selon Larroque « *une forte ressemblance avec les proconsuls de la Rome antique* ». Le système tend malgré tout à la sclérose, même avant le nucléaire.

Le souffle Ginnochio : une revitalisation du modèle initial

R. Ginnochio remplace Silvère Seurat aux côtés de François Torresi en 1958. Il est polytechnicien et vient des Phares et Balises. Il sera chef du SPT de 1963 à 1966. Il va réinitialiser le système, le refertiliser, le relancer et élargir la dynamique collective. Il institue une sorte de parlement du SPT : la grande réunion de tous les chefs de centrale est inaugurée en 1959 aux Ansereuilles (sans les chefs de GRPT) pour parler des sujets brûlants, importants, avoir une relation directe et sans filtre entre Paris et les usines, atténuer la tendance de fond militaire et hiérarchique. C'est en quelque sorte l'AG des thermiciens. Quand le débat devient houleux, il crée un groupe de travail. L'idée est de saper la bureaucratie, avoir un flux d'info montantes et descendantes. En 1986, cette réunion existait toujours : nous y avons présenté, invités par Jacques Leclercq, notre étude sur les relations entre services centraux et unités devant un parterre plus qu'houleux de chefs de centrale révoltés contre les chefs de GRPT. Quelques années plus tard, Carlier supprimera les GRPT. Le rituel des réunions des chefs de centrale est un dispositif de régulation des tensions, de diagnostic des problèmes, de prise de température de l'état du terrain. Mais c'est aussi un dispositif conçu comme un lieu de formation des chefs de centrale. Ils doivent y faire des exposés. Et y suivre des conférences. Ginnochio envoie tous les chefs de centrale à Cébazat chez le psychosociologue Guy Palmade, « *le Gourou* » auquel Pierre Simon premier patron d'EDF et son conseiller Marc Gény avaient confié dès la nationalisation la mission de créer un esprit maison, convaincus que changer les structures et les

organisations ne suffit jamais (voir plus loin cahier 4 bis « Ingénieurs et consultants »).

Dans des groupes non directifs, les chefs de centrales sont formés au dialogue, à la conduite de réunions, et à la dynamique des groupes. Cébazat, c'était le choc !⁴³ Un témoin rapporte à quel point les chefs ingénieurs étaient déstabilisés quand l'animateur non directif disait : « *alors, qu'en pense le groupe ?* ». Ginnochio rencontre chaque année tous les chefs de centrale et de département en tête à tête, et un à un : c'est le « *passage à confesse* ».

Vers plus de pensée

R. Ginnochio veut entendre les chefs de centrale parler rendement et organisation (comme aux origines !), et entre en guerre contre l'ingénieur « *tournevis* ». Il rompt avec la culture thermicienne en essayant par exemple de faire évaluer l'urgence réelle des réparations avant de réparer. Il impose, c'est symbolique, la gestion du stock optimal des pièces de sécurité en magasin, uniquement les pièces dont la panne aléatoire non liée à l'usure rend l'appareil défaillant. Il envoie les chefs de centrale en formation aux Études Économiques Générales (les EEG, proches de la tête de l'entreprise).

Aux chefs de centrale, aux ingénieurs, le premier patron du SPT, Boudrant, avait dit : 50 % sur le terrain, 50 % en prospective, puis François Torresi avait dit, avec Silvère Seurat : votre travail c'est la diffusion de savoir. R. Ginnochio affirme que chaque chef de centrale a deux métiers : diriger sa centrale et enseigner à l'extérieur. Ces consignes très concises frappent aujourd'hui par leur ampleur et leur originalité. La formation sert de ciment. Ginnochio crée la division formation et une filière particulière, la Promotion Ginnochio permettant aux agents de maîtrise remarquables de passer cadres. De quoi s'agit-il ? C'est une mesure pour corriger les défauts de la PO. De 1953 à 1962, on voit que la PO accessible par examens et concours privilégie paradoxalement les personnes déjà diplômées, alors que le SPT misait sur ses rampes d'accès à la maîtrise et encadrement. Alors, R. Ginnochio crée un

43 Raconté par Dominique LARROQUE op. cit. page 364.

système propre au SPT : les chefs de quart, les préparateurs repérés par leurs chefs pour leurs qualités humaines et leur potentiel et sélectionnés de façon collégiale (Larroque, p. 367) sont envoyés en formation permettant de passer cadre, y compris au CNAM pour la promotion supérieure.

Ouverture du champ

Ginnocchio crée une division d'études générales pour activer la communication interne. Chaque année sortira un rapport d'activité avec les résultats de chaque centrale (émulation et rendement étaient déjà dans la culture). Il crée une division pour les relations extérieures, afin d'ouvrir le SPT trop replié sur lui-même, trop à l'ombre de l'Équipement, et tourner les thermiciens assez récalcitrants vers la défense de l'environnement, la lutte contre la pollution atmosphérique, la lutte contre le bruit. Il lance les visites publiques, les réunions de presse et oblige les braves chefs thermiciens à s'inscrire au Rotary Club de leur coin. R. Ginnocchio rappelle que la légitimité d'EDF dépend des citoyens. Il développe considérablement la ligne fonctionnelle pour avoir une meilleure expertise, du REX, des doctrines. Mais si le SPS impose la nomination d'un ingénieur sécurité en centrale et au siège, il faut tout-de-même attendre 1969 pour voir apparaître la sécurité dans les organigrammes. En 1961, les services centraux atteignent le chiffre de 74 personnes au lieu de 14 à leur fondation. Ils seront 160 en 1971, donc, ils croissent. Plus tard Pierre Carlier reprendra ce concept de fonctionnels placés aux côtés des « chefs », pour leur apporter distance, interpellation, ouverture.

Guilhamon parachève le modèle en y ajoutant la gestion moderne

Nommé après ce chef Ginnocchio ressenti comme iconoclaste, Jean Guilhamon en 1966 poursuit - au grand désespoir de tous - dans le même sens, et réforme de surcroît la bonne vieille comptabilité à l'ancienne (qui enregistrait le passé et le présent immédiat, mais ne préparait pas l'avenir). La fidélité à la modernité des premiers passe au fond par un volontarisme

de chaque nouveau chef du SPT, qui, par un coup de force, reprend seul le flambeau du nouveau modèle. Comme le SPT est discipliné, il y va en grognant, mais il y va. Jean Guilhamon veut le même contrôle de gestion que celui que pratiquent les Américains depuis longtemps (avant la guerre de 40), mais que peu d'entreprises françaises ont adopté à l'issue des Missions Productivité (Plan Marshall), sauf les magasins Le Printemps...

Pour lui l'analyse de gestion est doublement intéressante car elle sauvegarde l'avenir, permet de décentraliser les responsabilités en conservant le contrôle. Chaque centrale se retrouve avec un tableau de bord. On éradique les dépenses somptuaires. Le contrôle est mal ressenti. Mais avec le temps, tout se serait arrangé : *« une fois le contrôle de gestion mis en place, certains pourront aussi se targuer de connaître leur prix de revient »*, tel Jean Bénat dans sa centrale de Blénod : *« les Maîtres des Forges du coin (UIMM en 2008, en 1966 Saint Gobain - Pont à Mousson) pensaient que nous, entreprise nationalisée, l'argent on s'en moquait ! Je les ai mis au défi de me montrer la décomposition du prix de revient d'un kilo de fonte : ils avaient vingt ans de retard sur nous ! »*⁴⁴.

Mai 1968

L'événement lui-même commence le 3 mai et se termine le 30 juin 1968⁴⁵. Trois crises se combinent : **crise universitaire**, avec les enragés de Nanterre, dont Patrice Ville faisait partie ; **crise sociale**, avec grève générale, du 14 au 21 mai, 6 millions de grévistes et un pic de 7 millions le 23 mai ; **crise politique**. Le Général De Gaulle parle d'une **crise de civilisation**. Le 25 mai commencent des négociations entre patronat et syndicats, tous autour d'une même table (en soi c'est une victoire, c'est une première) à Grenelle. Au SPT, en juin 1968, passage à 6 équipes, houleux et contesté, mais qui prendra son sens avec le nucléaire, à cause des besoins de formation - passage à 44 heures avec échancier de réduction progressive à

44 LAROQUE op. cit. page 327.

45 ROTMAN Patrick. 2008. Mai 68 raconté à ceux qui ne l'ont pas vécu, Paris, Editions du Seuil.

40 heures (Larroque, 396). Les chefs de centrale se révoltent, ils exigent plus de souplesse dans les organigrammes : l'organigramme type cède la place à l'organigramme guide (Larroque, 211).

Résumé des traits marquants de la configuration 1953-1973

L'événement initial (la décision de construire Nantes-Cheviré avec une salle de commande centralisée) et l'innovation qui s'y rattache ont été préparés pendant la deuxième phase de la période précédente. Chaque deuxième période d'une configuration est le creuset de la suivante. Cela veut dire que 2008-2009 est aussi un moment de type « creuset ».

Commence en 1953, une phase de mutations technologiques successives à marche forcée, un flux d'innovations, mais l'organisation qui naît alors sera stable, en particulier à la conduite, et la formation jouera un rôle clef dans la cohésion sociale. La recherche stratégique en sciences humaines n'est pas en reste, puisque Guy Palmade, qui est au Plan, passe au service d'EDF et impulse des conceptions avant-gardistes qui ne démentent pas l'originalité des écoles de métiers héritées de la période Vichy... aux méthodes pédagogiques nouvelles. L'approche est globale, et sociale. Le choix de créer les équipes d'exploitants avec des jeunes que l'entreprise se charge de former elle-même, est pris à ce moment.

On a assisté à la construction d'une conduite force sociale avant-guerre (cahier n° 2, 1907/1940), et à la genèse de l'entreprise en 1946 (1946/1952), là on voit la conduite se transformer en une force professionnelle. La conduite est au centre du process. Cependant, la direction ne donne pas assez de signes de reconnaissance, et en 1972 un syndicat autonome est créé. Mais il sera tué en quelques semaines. La conduite est rémunérée pour ses contraintes, mais pas pour ses responsabilités, comme si un choix avait été fait entre ses deux composantes. La conduite est le fer de lance des conflits sociaux, encadrés par des syndicats qui monnaient des contreparties à l'aliénation, aux nuisances et à la pénibilité.

Dans cette phase, les ingénieurs nagent en plein bonheur technique.

Les dirigeants de l'époque ont en permanence à l'esprit l'obligation de combattre la bureaucratisation. Michel Crozier, célèbre sociologue spécialiste de la chose, publie son livre « Le phénomène bureaucratique » en 1963. Les choix organisationnels des années soixante ne seront revus et corrigés qu'après 1988 (la grande grève de la conduite).

Leçon managériale à retenir : une innovation ratée crée un traumatisme durable à la fois chez les agents et chez les dirigeants. L'échec de la mixité conduite/maintenance à la centrale de Vaires-sur-Marne en est un exemple.

Un commentaire à travers le temps

Dans les années quatre-vingt-dix, la configuration « âge d'or du classique » est vraiment le référentiel des équipes de conduite, et dans une certaine mesure celui de la CGT. La CGT se sent à l'aise dans un schéma centralisé et taylorien, propice à la découpe et à la mesure du temps, permettant de quantifier et maîtriser les éléments de la rémunération. Dans les années quatre-vingt-dix, suite à la grève de 88, des sites avaient inventé un concept global d'exploitation, fortement imprégné des conceptions de l'âge d'or du classique : à Flamanville, avec la conduite au centre et l'OP au centre de la conduite, un schéma de décision remontant de l'OP au CE, au chef de service, au directeur de site. Les CT étaient en appui. À Gravelines, des séminaires métier regroupant tous les agents du service conduite 1/2, animés par CAPP, avaient débouché sur des métiers très clairs aux responsabilités fortes, un modèle construit à partir de la salle de commande. Le schéma du classique apparaît donc comme naturel et il persiste quelles que soient les transformations organisationnelles. En 1995, on parlait toujours (dans les équipes et dans les syndicats) de chefs de bloc et non d'OP, pour ne donner que l'exemple des noms. On disait aussi chef de quart pour désigner... non pas le CE (sens de la réforme de 89) mais le CT !!! Le noyau de cohérence conduite de 2006 se réfère encore à ce schéma du classique, qu'il tend à reconstituer entièrement, indépendamment des transformations « nucléaires » apportées par la période 89/99. Mais n'anticipons pas !

Configuration n°1	Configuration n°2	Configuration n°3
la forme archaïque, 1907/1940	le thermique ancien 1946-1953 continuités	Age d'or du classique
Particularisme des unités de production	idem mais nationalisation et centralisation du commandement en continuité avec la résistance: l'énergie sert la production et permet de reconstruire la nation	Idem 2
recherche systématique de solutions inédites pour augmenter la productivité	idem et le thermique est toujours le parent pauvre de l'hydraulique	modernité du thermique
Un équipement qui ne se réfère à aucun standard	idem	Apparaissent des paliers mais qui changent vite
Métiers cloisonnés par matériel, presque artisanaux, un savoir gage de pouvoir, qui circule peu	idem mais création des écoles de métier dans la continuité de la guerre (Vichy + pédagogues innovateurs)	La conduite naît avec la salle de commande centralisée et est au centre
Fossé entre base et ingénieurs, base et directeurs	idem mais "dégel" des relations dans la continuité de la résistance: remplacement des "directeurs" (lointains) par de vrais chefs (proches des hommes)	le chef de centrale choisit ses hommes et les formes, les hommes se construisent ensemble, en même temps que la centrale
Solidarité, cohésion, pouvoir de paralyser le pays, grèves non connues au dehors	idem Statut, service public, organismes statutaires	idem, mais la conduite seule a les manettes
Equipes de quart très étouffées	idem	Petites équipes seules la nuit et le WE
Travail pénible et dangereux	idem	idem

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	---	--

4

deuxième partie

Les ingénieurs d'EDF et nous,
les consultants, les intervenants,
les socianalystes

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien	Âge du thermique moderne : aventure industrielle	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR	Âge de la nucléarisation, décentralisation	Années 2000
Genèse de la conduite comme force sociale	Genèse de la conduite force professionnelle	Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT	Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation	La vague du mariage se retire, la conduite se retrouve en périphérie	Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT	
Lois sociales et grèves						
Guerre de 1939 - 1945	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	Compétition entre UNGG et REP	Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite	Grève de 1984 Le bloc est banalisé	<i>Essai de substituer le projet au conflit</i> <i>Mais violence des contre-stratégies</i>	
Nationalisation, Service Public, Statut.	Toute la période est l'incubateur sociopro du SPT	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	1977 : un mort à Creys Malville	1986 Tchernobyl retourne l'opinion	Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose	À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007
Écoles de métiers	Échecs à Vaires	1969 décision : le parc EDF sera REP	1979 : TMI	Lucien Bertron décide	Europe libérale se dessine	
Genèse politique	de l'expérience de mixité conduite/entretien	Marche arrière technologique	1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre		
	On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité	1972 Grève conduite Syndicat autonome				
<i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis</i> > mutation technologique			1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	1988-1989 Grève conduite Note Bénéat	1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Événement pivot ?
1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	1973 Choc pétrolier place au nucléaire	1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire				

De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite —>

Hasard, rencontres, filiations

Notre hypothèse de socianalystes chargés d'écrire une histoire de la conduite nucléaire à EDF, nous amène à penser que les documents en notre possession ne sont pas tombés dans nos mains par hasard.

Le plus ancien document de notre fonds d'archives, un dossier de Profor⁴⁶ daté de 1970, retrace l'histoire des « actions décentralisées à EDF-GDF » et présente les méthodes de l'intervention psychosociologique. Nous le tenons de Jean Gallioz, l'oncle de Patrice Ville dont le grand-père construisait des barrages à l'hydraulique.

Jean Gallioz, ingénieur à l'Équipement, a construit les centrales de Vaires, Porcheville et Chinon. Jean Gallioz ne nous aurait pas transmis ce document si nous n'en avions pas entendu parler à l'Université de Paris X Nanterre, par le sociologue René Lourau, créateur avec Georges Lapassade de la socianalyse institutionnelle, courant auquel nous référons notre pratique d'intervention. Georges et René, nés en Gascogne, ont été les mousquetaires de l'analyse institutionnelle, et les frères ennemis d'Eugène Enriquez et de Jean Dubost, psychosociologues notamment à EDF, membres du jury de thèse de Christiane Gilon.

46 DUBOST J. Mai 1970. Les méthodes d'intervention psychosociologique et les actions décentralisées à EDF-GDF, service de formation PROFOR, Direction du personnel et des relations sociales, EDF.

Une dizaine d'années après la parution de ce document, en 1983, nous nous lançons ensemble Christiane Gilon et Patrice Ville dans la socianalyse à EDF, au sein de la Direction des Études et Recherches, ex-DER aujourd'hui R & D. Nous travaillions au Groupe de Recherches « Énergies, Technologies, Société » (le GRETS).

Nous avons d'abord été sollicités par Georges Morlat, mathématicien et ami de Marcel Boiteux (Directeur puis Président d'EDF de 1967 à 1987). Georges Morlat cherchait à sortir EDF d'une difficulté avec le ministère du Travail. Les lois Auroux instituant les groupes d'expression des salariés avaient été mises en place à l'essai dans les grandes entreprises, et EDF devait rendre un bilan très attendu. Or, la Direction du Personnel et des Relations Sociales ne disposait que de données quantitatives : combien de réunions, combien de questions posées par les salariés, combien de réponses apportées par la hiérarchie... Impossible d'interpréter ces « faits ». Georges Morlat nous avait mis au défi de réaliser un bilan qualitatif en trois semaines. Nous avons relevé ce défi. C'est ainsi que nous avons été embauchés pour faire de la sociologie qualitative, développer des dispositifs à base de vidéo.

Puis Michel Le Manchet remplaça Georges Morlat. C'était un ancien du GRPT Centre, pour lequel nous devions bientôt créer l'« équipe d'intervention socianalytique » du GRETS.

En 2008, le PCC (Pôle Compétences Conseil) de la DPN pratique toujours des socianalyses à la demande de sites. Le PCC nous demande toujours de former les nouveaux consultants internes et de superviser les équipes en cas de difficultés sur le terrain.

Le travail des émotions

Que dit le document de Profor « tombé » sans que cela soit par hasard entre nos mains ? Il raconte comment, en 1957, le service de formation de l'entreprise, Profor, a testé à Tours dans la distribution, un dispositif de perfectionnement des cadres inspiré par des psychosociologues. L'essai étant concluant, EDF-GDF lance un vaste programme d'actions

décentralisées visant « *le perfectionnement des agents de maîtrise devant l'accélération du rythme du changement* ».

Il s'agit, pour Profor, de « *créer de la souplesse dans la compréhension et dans la conduite des transformations, tout en maintenant une certaine cohérence* ». Le programme se déploie dans les 10 directions régionales de la distribution. Le document ne parle pas du Service de la Production Thermique. Et pour cause. Le SPT va recourir plus tard à ces techniques psychosociologiques, sous l'impulsion de Ginnochio. Les groupes de perfectionnement proposés par Profor sont des opérations lourdes, systématiques, structurantes et ne constituent en aucun cas une information ni même une simple formation.

Le perfectionnement proposé se réfère à la recherche-action, au « *planned change* » (on dit en français « changement volontaire »), à la sociothérapie, et à l'intervention psychosociologique, méthodes présentées comme autant de moyens de facilitation du changement social.

L'orientation est clairement non directive, modèle inspiré par la psychothérapie. On postule l'importance des facteurs émotionnels dans les situations de groupe, dans la vie des organisations et des sociétés.

Les cadres, dans ces groupes locaux de perfectionnement, font de la dynamique de groupe, ils sont mis en contact avec les théories de Sigmund Freud (psychanalyse) et de Carl Rogers (orientation non-directive), ainsi que celles des sociologues Max Weber, Émile Durkheim, Karl Marx, mais aussi James March et Herbert Simon (sociologie américaine des organisations).

Il est très intéressant de noter à quel point le souci de l'action est au cœur du perfectionnement proposé par Profor : on apprend dans ces stages qu'« *augmenter le degré d'institutionnalisation de l'action implique l'adhésion et la participation de toutes les parties intéressées* ».

Les premiers socianalystes guident le voyage aux États-Unis des psychosociologues français

D'où viennent ces méthodes ?

Le document de Profor contient un résumé très documenté de l'histoire de la recherche-action, l'intervention, et la psychosociologie, en omettant cependant le rôle non négligeable que jouèrent Jacques et Maria Van Bockstaële, cornacs des premiers voyages des chercheurs en Sciences Humaines français aux États-Unis. Les Van Bockstaële travaillaient pour le « commissariat à la productivité ». Ils ont joué un rôle clef, mais méconnu dans la découverte des nouvelles approches récoltées aux États-Unis dans le cadre du Plan Marshall⁴⁷. Or les Van Bockstaële ne sont autres que les inventeurs... de la socianalyse, dont Georges Lapassade « empruntera » plus tard le nom pour désigner la méthode d'intervention de l'analyse institutionnelle, notre méthode d'intervention.

L'ASN et la socianalyse

Les Van Bockstaële seront très proches d'un autre acteur clé dans l'histoire que nous retraçons dans cet ouvrage : Claude-André Lacoste, Président de l'ASN (Autorité de Sûreté Nucléaire). Patrice Ville rencontre ce dernier le 21 mai 2007 à l'ADES, Association pour le développement de la socianalyse.

Claude-André Lacoste est le Président de l'ASN, autorité administrative indépendante qui contrôle la sûreté et la radioprotection en France, concept français équivalent de l'agence fédérale américaine. L'ASN a été légitimée par une loi votée en juin 2006. Claude-André Lacoste en a été nommé président le 13/11/06.

Voici la définition de l'ASN et les étapes qui ont conduit à cette institutionnalisation, cette reconnaissance de son « autorité » par une loi : l'ASN est l'Autorité administrative indépendante créée par la loi

47 ENRIQUEZ E. Mars 2001. Entretien rapporté dans les Annales des mines
<http://www.annales.org/gc/2001/gc03-2001/enriquez064-078.pdf>.

relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire (dite « loi TSN ») du 13 juin 2006, chargée de contrôler les activités nucléaires civiles en France. *« Son ambition est d'assurer un contrôle du nucléaire performant, impartial, légitime et crédible, reconnu par les citoyens et qui constitue une référence internationale »...*

L'ASN assure, au nom de l'État, le contrôle de la sûreté nucléaire et de la radioprotection en France pour protéger les travailleurs, les patients, le public et l'environnement des risques liés aux activités nucléaires. Elle contribue à l'information des citoyens.

L'histoire de l'ASN commence au début des années soixante-dix. En 1973, le contrôle de la sûreté nucléaire en France relève du Service central de sûreté des installations nucléaires (SCSIN), rattaché au ministre chargé de l'Industrie. Ce service devient en 1991 la Direction de la sûreté des installations nucléaires (DSIN), rattachée aux deux ministres chargés respectivement de l'Industrie et de l'Environnement. L'ASN est alors constituée, au niveau national de la DSIN et, au niveau régional des Divisions des installations nucléaires (DIN) placées au sein des Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE). Le 22 février 2002, l'ASN voit son champ d'action étendu à la radioprotection. La Direction générale de la sûreté nucléaire et de la radioprotection (DGSNR) remplace alors la DSIN et les Divisions de la sûreté nucléaire et de la radioprotection (DSNR) remplacent les DIN. L'ASN relevait depuis 2002 des ministres chargés respectivement de l'Industrie, de l'Environnement et de la Santé.

Le 13 juin 2006, la loi n° 2006-686 relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire a transformé le statut de l'ASN en lui conférant celui d'une Autorité administrative indépendante, désormais indépendante des ministres. L'ensemble des personnels et moyens de l'ex-DGSNR et des ex-DSNR sont désormais présents au sein de la nouvelle ASN.

Claude-André Lacoste et la socianalyse⁴⁸

Le 21 mai 2007, Claude-André Lacoste fait à l'ADES (Association de Développement de la Socianalyse) une conférence sur « *les enjeux du contrôle de l'action et sur l'approche mise en œuvre dans la socianalyse* ». C.-A. Lacoste se présente. Il explique qu'il a passé 40 ans de sa vie à contrôler les activités industrielles du point de vue du risque pour l'environnement. Il a eu des relations longues et étroites avec la socianalyse et ses porteurs historiques. Il a participé à une socianalyse canonique du « Groupe méthode », et à des expérimentations dans les années 1970. Il souligne qu'un tiers voire la moitié de ses collaborateurs (DRIRE) a participé à des activités socianalytiques. « *Y ont-ils participé par masochisme, pour plaire à Claude-André Lacoste, ou par conviction* » se demande-t-il ? En tout cas, ils y ont participé ! C.-A. Lacoste présente comme suivent les six points auxquels il croit, qu'il s'est efforcé de mettre en œuvre, et qui lui paraissent directement liés à la socianalyse.

La philosophie socianalytique de l'ASN

– Principe 1. Les seules aventures intéressantes sont des aventures collectives. Les parcours intéressants sont des parcours collectifs.

– Principe 2. Qu'est-ce que c'est qu'une réforme ? On sait réformer une structure dès qu'on a un minimum de pouvoir. C'est facile. On s'imagine réformer ou faire bouger le comportement, en faisant cela. Quand on est chargé de sujets conflictuels, le vrai sujet c'est comment fait-on bouger les perceptions et les représentations ? Ainsi, par exemple, le nom « ASN » existe officieusement depuis 1996. La loi nommant l'ASN « ASN » est venue en 2006. Ce n'est pas neutre pour les agents d'avoir le sentiment d'appartenance à une Autorité. Claude-André Lacoste explique qu'il a joué sur la fierté d'appartenance. Il a donc affiché dans l'ordre chronologique : a) des valeurs : compétence, rigueur, transparence, indépendance... Puis b) une mission : réglementer, contrôler, informer et recommandations en cas de situation d'urgence radiologique. Puis c) il est

⁴⁸ Source : enregistrement réalisé par Patrice VILLE, CAPP, à l'ADES le 21/05/2007.

passé à l'ambition de devenir une référence internationale dans le cadre de la concurrence mondiale.

– Principe 3. Il croit beaucoup à l'action sur un système interne par le biais de l'action externe. Il faut changer la façon dont on est perçu pour se mettre en mouvement : s'appuyer sur les marges que l'on a à l'extérieur, marges nationales, marges mondiales. « *On aboutit parfois à des paradoxes avec une image externe bien supérieure à celle que nous méritons. Nous partageons à l'intérieur la responsabilité de cette situation, cela provoque un mouvement* » dit-il.

– Principe 4. L'ouverture sur l'extérieur : il est fondamental que chacun fasse autre chose que ce pour quoi il est payé. 10 % de son temps au moins. Claude-André Lacoste a consacré plus que 10 % de son temps à la socianalyse.

– Principe 5. Toujours choisir à qui on rend compte : par exemple « *nous, on rend compte au Parlement et à nos pairs et homologues au niveau mondial* ».

– Principe 6. Essayer d'avoir toujours un cran d'avance dans la réflexion. En faisant une réforme, avoir en tête la réforme suivante. Imaginer, créer, mettre en œuvre puis institutionnaliser. Par exemple, on a inventé des procédures qui ne sont pas fondées légalement. On les applique, on explique aux journalistes qu'elles ne sont pas fondées légalement mais on les met en œuvre. La légalisation vient ensuite. Pour l'ASN, elle est venue en 2006. Là, en termes d'anticipation, actuellement l'ASN regarde le système européen, la question militaire, le terrorisme.

Très clairement, la socianalyse l'a aidé dans le management de la sûreté. Au cours de la conversation qu'il a eue ensuite avec lui, Patrice Ville a posé la question de son ouverture à la socianalyse. D'où vient-elle ? Réponse de Claude-André Lacoste : c'est très clairement mai 1968 qui a déclenché son intérêt pour les approches en Sciences Humaines, et en particulier les interventions socianalytiques.

La philosophie psychosociologique d'EDF - Profor⁴⁹

L'inspiration de départ vient donc d'Amérique du Nord, où un courant de recherches en sciences humaines s'est développé à partir des années vingt, en liaison avec « *la prise de conscience d'une logique du sentiment s'opposant aux logiques économiques du coût et de l'efficacité, et la reconnaissance des facteurs sociaux du comportement du travailleur* ».

À partir de la seconde moitié des années vingt, tout un ensemble de recherches, qu'on nommera « le mouvement des relations humaines », visent à créer « *une technologie humaine avec recherche de lois pour rendre la politique du personnel aussi rationnelle que possible* ». Au début, l'approche est expérimentale, avec Elton Mayo à l'usine Hawthorne Works de la Western Electric, près de Chicago (1927-1932). Sans rejeter le Taylorisme, Mayo recherche les conditions d'une meilleure efficacité dans l'amélioration des conditions de travail. Après lui, de plus en plus, c'est l'approche clinique qui s'impose, la facilitation, l'ajustement psychologique des individus, la création de climats psychologiques favorables.

Pendant et après la guerre de 40, Kurt Lewin, émigré aux États-Unis parce qu'il fuyait le nazisme, crée la recherche-action. Il est convaincu que les sciences de l'homme doivent « *s'atteler à la résolution des conflits sociaux, et chercher à faciliter chez l'homme d'action une théorie de la pratique* ». « *Science et démocratie doivent, pour Kurt Lewin, fusionner dans une participation très générale aux processus de prises de décision, la réalisation des actions et le contrôle de leurs effets* »⁵⁰. Son étude sur le changement des habitudes alimentaires des ménagères américaines est célèbre. Il cherche à mettre pragmatiquement la science au service de l'action. Ensuite, le « *Planned Change* » ou changement volontaire apparaît, dans une optique de dépassement de la recherche-action.

En 1956, K.D. Benne, psychosociologue de l'école de Lewin, cofondateur de l'école de Béthel, propose de définir le changement volontaire comme « *une méthode de développement de l'aptitude du*

⁴⁹ Le document de PROFOR cité, très complet, est résumé à grands traits dans ce paragraphe.

⁵⁰ Document PROFOR cité.

système client à résoudre ses problèmes d'adaptation (déséquilibre des relations du système à l'environnement externe) et d'ajustement (déséquilibres internes) ».

En 1959, Ronald Lippitt théorise le rôle du consultant, « *agent extérieur, ne faisant pas partie du système de pouvoir hiérarchique de l'entité dans laquelle l'intervention a lieu* ».

L'intervention continue à se développer, affirmant « *l'importance d'analyser les forces favorables au changement et les résistances dans le système client, de clarifier les images des potentialités du système* ».

C'est avec les travaux français de l'ARIP et les travaux anglais que les orientations sociothérapeutiques se préciseront à partir de 1948 (Tavistock Institute, travaux de Bion, Elliot Jaques, Éric Trist, Harold Bridger, Gurth Higgin, sous l'influence de la psychanalyse et notamment du courant de Mélanie Klein et sous l'influence de Carl Rogers, père de la non-directivité).

L'apport de la psychanalyse sera décisif, avec les notions de résistance, inconscient, libre association, et une définition de la position de l'intervenant : « *l'intervenant sociothérapeute doit jouer un rôle de clarificateur visant par des attitudes interprétatives appropriées à rendre manifeste ce qui est latent pour permettre au groupe d'y faire face* ».

La psychosociologie postule que « *l'approche la plus simple est d'accepter la complexité de la réalité sociale et la position la plus rationnelle est d'accepter l'irrationalité de plupart des causes inconnues qui contribuent au comportement social* ». L'échelle de temps est importante : la durée des interventions est pensée en années « *pour accéder aux réalités organisationnelles car l'analyse des organisations ne peut être davantage précipitée qu'en psychanalyse. Il faut se donner du temps pour découvrir ce que nous faisons et où nous allons* ».

Quand on lit ce document en 2008 on reste un peu pantois : on se demande pourquoi et surtout comment une entreprise telle qu'EDF, dirigée par des ingénieurs français tellement rationnels, en est arrivée à faire passer tous ses cadres par un programme puisant à ces sources américaines, ces connaissances considérées en France comme des « *sciences molles* », de surcroît teintées de psychanalyse ?

Rôle de la psychosociologie à EDF

L'ouvrage de Jean François Picard sur l'Histoire de l'EDF⁵¹, ne souffle pas un mot de ce rôle des psychosociologues dans la création d'EDF.

Dans son livre sur le modèle EDF, Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh⁵² ne voient pas ou ne connaissent pas le rôle des psychosociologues dans l'intégration sociale propre au « modèle fondateur ». Ils posent l'hypothèse que les convictions des acteurs dirigeants étaient partagées, et que c'est la raison pour laquelle l'entreprise a pu naître avec un modèle de gestion sociale fortement intégrée où les décideurs - « hauts dirigeants » de l'administration, de l'entreprise et de la CGT - partageaient les mêmes idées : « *la confiance dans la science et le progrès, identification à la nation, à l'intérêt général et au service public* ». Mais ce n'est pas tout à fait exact.

Les dirigeants de l'entreprise de l'époque n'ont pas cru dans la seule force des chefs et des structures : ils ont appelé à l'aide des psychosociologues pour créer « *l'esprit maison* ». Les livres de Dominique Larroque, Hélène Meynaud et Jean-Marc Huguet apportent des éléments que nous complétons par des informations glanées auprès des amis des Van Bockstaële. D'abord, il y a le contact Europe Amérique après 1948. La mission internationale d'initiation à la dynamique de groupe et sa visite à Béthel, suivies des séminaires des socialanalystes.

Les Van Bockstaële, dans le cadre de l'Agence pour la Productivité, vont confronter des générations de futurs psychosociologues aux influences fondatrices venues des États-Unis.

Par ailleurs, nous savons par Dominique Larroque que, de leur côté, les ingénieurs d'EDF y vont aussi, dès 1949-1950, car ils sont confrontés à d'énormes problèmes de productivité face à une demande en croissance rapide, alors que le parc tout juste nationalisé est en piètre état. Les investissements sont allés à l'Hydraulique, le Thermique est peu productif. Si ces ingénieurs et ces chercheurs en sciences humaines et sociales font les

51 PICARD, BELTRAN et BUNGENER. 1985. Histoire(s) de l'EDF, Dunod, Paris.

52 LARROQUE Dominique. Histoire du Service de la production Thermique, Tome 1 (1946 à 1973) et Tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris 1999. MEYNAUD, Hélène. Les sciences sociales et l'entreprise, 50 ans de recherches à EDF, Paris, La Découverte, 1996. HUGUET, Jean-Marc. La formation d'une élite ouvrière : industries électrique et gazière, 1940-1970, L'Harmattan, Paris, 2006.

mêmes voyages, en parallèle et sans se croiser au départ, c'est qu'ils sont plongés dans le même contexte : l'après-guerre, le Plan Marshall.

Nationaliser les esprits...

Ils ont fait les mêmes voyages, reste à expliquer comment ingénieurs et psychosociologues se sont rencontrés ? Marc Huguet raconte en détail cette histoire dans son livre sur les écoles de métiers d'EDF-GDF. Hélène Meynaud y consacre un chapitre.

En fait, les psychosociologues seront dans l'entreprise dès la nationalisation. Car « *nationaliser les structures, c'est bien, mais nationaliser les esprits, c'est autre chose* », estiment Pierre Simon, le PDG de l'époque, et Marc Gény, le directeur administratif d'EDF-GDF en 1946. Comment créer un esprit maison ? Ils font appel à la CEGOS (commission générale d'organisation scientifique du travail) où travaille Guy Palmade en tant que chef du service de psychologie industrielle.

Avec Jean Dubost, Guy Palmade entre à EDF comme salarié à mi-temps pour s'occuper de la sélection et l'orientation des cadres. Tous deux seront rejoints ensuite par Eugène Enriquez.

Dubost, Palmade, Enriquez sont les fondateurs avec Max Pagès, de l'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psychosociologiques, 1959), et sont tous de futurs grands noms de la psychosociologie française. Avec eux, les sciences humaines font leur entrée à EDF. Il faut savoir que le programme conçu par G. Palmade pour former les cadres à EDF-GDF, présenté dans le document de Profor, perdurera durant 40 ans.

Pour réfléchir au nucléaire, EDF crée une équipe de chercheurs en sciences humaines

Marcel Boiteux dans sa préface au livre d'Hélène Meynaud⁵³ sur les Sciences sociales et l'entreprise EDF, rappelle que, dès sa création, EDF hébergea une équipe de psychosociologues.

53 MEYNAUD op. cit.

Plus tard, autour de la réflexion sur le programme nucléaire, sera organisée dans la maison, à la DER, la première équipe de recherches en sciences sociales en entreprise. Il s'agit du GRETS. Marcel Boiteux explique qu'EDF est pour l'essentiel une maison d'ingénieurs. [...] Mais on trouve dans la maison des gens formés à d'autres disciplines, et la coopération avec les chercheurs en sciences sociales sera permanente, du moins jusqu'à un passé très récent. Comme économiste, il présente la coopération entre ingénieurs, économistes et sociologues comme une nécessité : *« L'accession du calcul économique aux entités non marchandes marque une rupture. On ne peut échapper aujourd'hui à la nécessité de prendre en compte, dans les décisions, les consommations de choses rares dont la valeur n'est pas fixée par les marchés, telles que l'air pur, l'eau propre, l'espace vierge. [...] En donnant un prix à la perte d'une vie humaine pour optimiser le niveau de sécurité à préserver, dans les infrastructures routières par exemple, on jette un pont entre les préoccupations de l'ingénieur, de l'économiste et du sociologue »*.

L'école de métiers de Gurcy, la création du PCC : la transmission de l'héritage passe par des chemins variés

Dans le livre de Dominique Larroque sur l'histoire du SPT, dans celui d'Aline Kenedi et Dominique Clément sur le management du parc nucléaire⁵⁴, pas un mot concernant toute cette histoire commune aux ingénieurs et aux psychosociologues, ni une allusion à l'intervention psychosociologique de Profor. Un seul nom est juste évoqué, celui du « gourou Palmade ».

Pourtant, ces formations ont profondément marqué toute une génération de dirigeants, à commencer par Pierre Carlier. Et elles ont aussi marqué des générations successives d'agents de conduite, puisque les écoles de métier s'inscriront en 1947 dans un courant pédagogique complètement novateur, inspiré par Montessori, Dewey, Decroly, Freinet, c'est-à-dire des pédagogies actives et concrètes, puisant aux mêmes sources que celles de la psychosociologie.

⁵⁴ Aline KENEDI et Dominique CLEMENT, *Le management du parc nucléaire français*, Paris, L'Harmattan, 2007.

Autodiscipline, self-government, choix du chef par ses pairs, l'« humanisme technique » qui se développe à Gurcy-le-Châtel participe de la même philosophie.

Les équipes de conduite ont été soudées par cet apprentissage à Gurcy. Bien sûr, le souvenir qu'en gardent aujourd'hui les anciens élèves, n'est pas précisément associé à ce que l'on appelle couramment l'humanisme !!! C'était très dur de passer par là ! Pierre Carlier, fortement transformé par son passage à Gurcy, est le premier patron de centrale à nous faire intervenir (au Bugey en 1984). Nous rencontrons aussi François Roussel, conseiller de Lucien Bertron. Ainsi nous entrons à notre tour dans cette histoire.

Ayant réuni tous ces éléments en 2008 pour écrire l'histoire de la conduite à travers, notamment, nos archives, nous comprenons mieux pourquoi Jean Dubost nous avait dit un jour : « *au fond, vous avez pris la suite, après nous l'intervention a continué avec vous* ».

L'histoire continue : en 2008 Philippe Clous, responsable du Pôle compétences conseil de la DPN, souhaite former les consultants internes de son équipe et les animateurs métiers à certaines techniques, méthodes et théories de l'intervention socianalytique, en particulier la non-directivité, dont on a vu qu'elle intervient vraiment à la source de l'histoire commune entre EDF et les chercheurs en sciences humaines et sociales.

Comme Philippe Clous rencontrait quelques incompréhensions et difficultés à faire admettre ce choix pédagogique, nous lui avons envoyé ce texte à l'état de brouillon. Il nous répond :

Mail de Philippe Clous, responsable du PCC, DPN

« 27 septembre 2007 Christiane, bonsoir,

Je pense effectivement que ce type d'éclairage mériterait d'être développé à un moment ou à un autre dans le cursus de professionnalisation que je souhaite mettre en œuvre.

Il faut réussir à faire comprendre que la non-directivité n'est ni un dogme, ni une finalité mais une modalité d'action qui sans être universelle, est adaptée à la professionnalisation des consultants internes qui en tant qu'anciens praticiens doivent apprendre à composer avec leurs représentations, leurs affects, croyances, convictions concernant l'objet de

leur intervention mais aussi être en capacité de valoriser leur bonne connaissance du milieu ; que la non-directivité est également adaptée au contexte du nucléaire et de la DPN, monde éminemment complexe et contraint dans lequel les individus doivent eux-mêmes contribuer à trouver les solutions aux problèmes. »

Effacement du rôle des Sciences « molles »

Alors pourquoi la plupart des auteurs de livres d'histoire effacent-ils le rôle des interventions socianalytiques ou psychosociologiques ? Il n'est pas inutile de tenter de donner une réponse ici, puisque les destinataires de ce livre sont de futurs managers de conduite, et qu'ils auront à décider de demander ou non l'intervention de tiers. Regarder de près la non-reconnaissance d'un autre métier pourra intéresser des agents de conduite...

Dominique Felder dans son récent ouvrage « Sociologues dans l'action »⁵⁵ étudie ce phénomène de déni des professionnels de l'intervention. Au fond, l'intervention pose problème à deux puissantes communautés : la communauté universitaire d'une part, et la communauté des dirigeants de l'entreprise d'autre part. Sociologues ou psychosociologues praticiens sont des professionnels dominés par les universitaires qui imposent leurs valeurs, leur culture et leurs conceptions, et qui représentent « les sociologues » ou « les psycho sociologues » dans notre société.

On le voit bien dans le livre d'Hélène Meynaud : la recherche non universitaire n'est pas mentionnée, exception faite pour les psychosociologues, tous devenus universitaires après leur passage par la pratique professionnelle de l'intervention... à EDF.

Guy Jobert (dont l'habilitation universitaire porte sur la conduite nucléaire) ne mentionnera jamais nos travaux sur la conduite, travaux de « consultants » juge-t-il. Pourtant, il les a bien lus et consultés : il nous l'a dit lui-même, un jour sur un quai de gare.

55 FELDER Dominique. 2007. Sociologues dans l'action, Paris, L'Harmattan.

Du côté de nos collègues institutionnalistes universitaires, un phénomène presque général d'abandon de la pratique d'intervention interviendra dans les années quatre-vingt. Il existe une loi de l'analyse institutionnelle qui dit que l'institutionnalisation se fait toujours sur l'échec de la prophétie (effet Mühlmann). La plupart des institutionnalistes déclarent la mort de la socianalyse institutionnelle au moment de l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, tant la question politique se confond avec la posture critique du sociologue, et la peur de se faire « récupérer » par le pouvoir en place est grande.

Les chercheurs universitaires, dans leur ensemble, défendent une vocation purement critique des sciences humaines et sociales, qui discrédite les praticiens « hors les murs », toujours soupçonnés d'être trop complaisants envers leurs commanditaires.

Le modèle du genre, c'est Pierre Bourdieu, qui dans le film « *La sociologie est un sport de combat* » s'en prend (sic) aux « jaunes » (les consultants)...

De même, Michel Wieviorka met en cause les « consultants » dans le démantèlement du modèle fondateur historique d'EDF.

Effacements

L'autre effacement tient à la place qu'occupe la production au sein d'EDF, en particulier la production nucléaire. Comme l'écrit Dominique Larroque, les livres d'histoire retracent les décisions prises par « la noblesse et le clergé » : la Direction de l'Équipement, la Direction des Études et Recherches. La production, c'est le Tiers État... dit-il.

Quand les exploitants écrivent leur histoire, ils minorent à leur tour le recours qui a été fait de façon continue auprès des psychosociologues, des intervenants et des socianalystes. Là encore, les explications suivantes nous paraissent assez justes.

D'abord celle de Dominique Felder sur la pensée sociologique qui inflige une « blessure narcissique » au système client, car elle poursuit « une œuvre démystifiante » toujours « au seuil de l'irrespect » en allant

voir derrière les façades du jeu social (D. Felder citant Peter Berger). Les interventions ne laissent pas forcément de bons souvenirs chez les managers.

D'autre part, par pragmatisme et pour se défendre contre une trop forte pression, le manager tend à rejeter les questions dont il n'a pas les réponses. S'il n'est pas démontré qu'attaquer le problème sera plus rentable que de laisser la situation dériver jusqu'à une crise, il est difficile de le persuader d'ouvrir le problème.

Cependant, et c'est spécialement vrai pour les activités à risque ou à gros enjeux, comme le dit Jacques Van Bockstaële, la complexité est telle que l'intervention est pratiquement inévitable dans le nucléaire. Donc, à la DPN, les compétences d'intervention n'ont pas été internalisées pour « tuer » les intervenants externes, elles ont été internalisées alors que la « Direction des Achats voulait les tuer », parce que le nucléaire ne peut pas s'en passer. Et comme le tiers doit être extérieur, on peut prendre le pari que les responsables du nucléaire auront toujours recours à des externes et n'abandonneront jamais le recours à des techniques psychosociologiques.

Concurrence historique entre ingénieurs et consultants

Dernier chapitre de cette digression : une réflexion sur les problèmes de reconnaissance des ingénieurs. Le travail de l'ingénieur, historiquement, sera toujours en quelque sorte un travail des organisations, et bien sûr c'est à la période industrielle, aux temps de Jules Verne, que l'ingénieur occupera une place centrale, en tant qu'incarnation du mythe de la modernité. Dans son livre d'histoire, « *La Gloire des Ingénieurs* », l'historienne Hélène Vérin⁵⁶ restitue avec force détails les débuts des ingénieurs au service des Princes et des Rois. On y découvre en particulier Louis XIV inventer de véritables « conférences de consensus » avant l'heure, quand il exige que les corps de métier jaloux de leurs secrets, les

⁵⁶ VERIN Hélène. 1993. *La gloire des ingénieurs*, Paris, Albin Michel.

officiers orgueilleux et les ingénieurs ingénieux coopèrent étroitement dans le but de construire des vaisseaux invincibles.

Pour conserver et accroître ses avantages militaires, le roi est contraint de modifier constamment ses vaisseaux, ses forteresses, selon ce qui se fait à l'étranger (déjà !). L'art des fortifications reposera également sur des approches sinon psychologiques, du moins anthropologiques, unissant dans la même catégorie les deux forces que sont les murailles et les hommes.

Il faut que les forteresses soient puissantes pour ne pas désespérer la troupe. Mais il faut aussi que les forteresses soient quelque part fragiles pour laisser au facteur humain toute sa place, pour motiver et mobiliser la troupe dans la défense des murs d'enceinte. L'ingénieur apprend très vite à faire entrer ces considérations dans ses approches. Arrive la révolution industrielle. Ingénieurs civils et ingénieurs d'État, génie civil et génie militaire, ingénieurs et architectes s'opposent cependant que tous veulent être distingués des entrepreneurs. Le corps des ingénieurs civils s'organise en France contre les entrepreneurs.

En 1926, la Société des Ingénieurs Civils français se rallie au Taylorisme. Les ingénieurs voient alors d'un mauvais œil se développer les métiers de conseil en organisation. Maîtriser les formes et les forces, c'est le travail de l'ingénieur : la proximité entre sciences de l'ingénieur et sociologie des organisations (ou conseil) s'explique par cette analogie.

À l'Université de Liège, Belgique, une université très ancienne datant du Moyen Âge, la faculté de sociologie s'appelait au départ « faculté d'ingénierie sociale ». Les consultants, en France en 1926, ne sont en général pas des ingénieurs. Toutes ces manœuvres se font dans le contexte d'un éventuel dépôt du titre d'ingénieur qui se fera en 1934, par une loi complétée par un décret en 1951.

Pour l'historienne Hélène Vérin, l'enjeu essentiel de la création de la société des ingénieurs et du titre d'« ingénieur », est de conquérir la place tenue par les conseillers en organisation. Hélène Vérin insiste dans son livre sur la particularité de ce corps de métier des ingénieurs, une fonction sociale définie par une capacité de l'esprit, une disposition naturelle de celui-ci : le génie, l'ingéniosité.

Au fond, ce corps des ingénieurs a dû, lui aussi, beaucoup lutter (comme la conduite nucléaire) pour se différencier d'autres professionnels et pour se faire reconnaître. Lorsque l'entreprise se développe, après la guerre de 40, l'ingénieur ne parvient pas à conserver sa place de maître unique de la production au nom de la rationalité technique. C'est alors qu'avec « *la concentration industrielle et la fonction commerciale qui font éclater les pouvoirs de l'ingénieur en multipliant les catégories, l'ingénieur devient un « cadre » ou un « expert » parmi les autres* ».

En conclusion, on retiendra que la lutte pour la reconnaissance est une caractéristique de la vie en société, et que les maîtres du jeu à l'instant « t » sont toujours maîtres de l'histoire qui s'écrit officiellement.

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion <div>Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire</div> 1988-1989 Grève conduite Non Bénat	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	--	--

5

1945-1973 - Nucléaire phase I

Naissance du nucléaire,
en arrière-plan de l'aventure
du classique moderne

1907	Modèle archaïque du thermique ancien Génése de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Génése politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Chevré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Génése de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i>	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonome 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	1981 Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchernoobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	1989 Âge de la nucléarisation décentralisation différence Génése sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mals violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Évènement pivot ?
-------------	---	--	--	--	--	---	--

De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite —→

Naissance du nucléaire civil après Hiroshima

Jusqu'en 1973, le nucléaire va se développer sous forme de prototypes concurrents :

- Le prototype de Brennilis (EL4) ou Monts d'Arrée (uranium naturel/eau lourde/gaz carbonique) restera sans suite industrielle.

- Rhapsodie (20 MW) est le prototype de Phénix, ancêtre de superphénix, qui sera arrêté par le gouvernement français en 1998.

- Chooz avec la SENA (franco-belge) est l'ancêtre de la filière américaine PWR, dite « à eau ordinaire » ou encore filière REP : cette filière sera finalement choisie pour le futur parc nucléaire français.

- Marcoule - G 1 est le prototype des centrales UNGG - la filière dite « française », filière qui sera écartée de la compétition en 1969.

Le nucléaire apparaît sous une forme terrifiante : les bombes d'Hiroshima et Nagasaki en 1945. Mais dès 1951 la production nucléaire commence à se développer, avec l'approbation des opinions publiques. La contestation commencera bien plus tard, en 1960, aux États-Unis. Au commencement et pendant dix ans, le secret règne, car la production d'énergie est issue d'utilisations militaires, et on est en pleine guerre froide. Ce sont les conférences mondiales de l'atome en 1955 et en 1958 qui vont progressivement lever le voile. Le marché de l'uranium enrichi étant

réservé aux deux grandes puissances (USA et URSS), les autres se tournent vers les réacteurs à uranium naturel, dont le graphite gaz. Vers 1960, on assiste à la levée progressive de l'embargo sur les recherches technologiques. Des accidents, plus ou moins tenus secrets, émaillent la période : 1957 WindScale en Grande Bretagne, 1949 Kyshtym en URSS (révélé 40 ans après, en 1989), 1961 SL-1 en Idaho (réacteur d'essai). Déjà, écrivent P. Tanguy et ses coauteurs⁵⁷, les accidents apparaissent nettement comme des combinaisons d'erreurs, même minimes parfois (conception, instrumentation et erreurs des opérateurs). Et déjà, on s'attache trop aux faits, selon P. Tanguy⁵⁸, on sous-estime le pourquoi, les raisons des décisions, les pressions auxquelles le personnel est soumis avant l'accident...

C'est donc « *avec le moins de bruit possible* », malgré les accidents, que le nucléaire civil se développe. La vocation affirmée du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) créé en 1945 par le Général Charles De Gaulle, est la recherche. C'est le premier organisme atomique civil dans le monde. Rapidement le CEA se lance dans la recherche sur les utilisations militaires de l'énergie atomique. Mais dès le début, il est également évident que le nucléaire va servir à faire de la chaleur, donc de l'électricité.

Dans les années trente, Frédéric Joliot, Irène Curie et Francis Perrin ont découvert la radioactivité artificielle et à la veille de la guerre de 40, ils ont déposé des brevets pour réaliser des réacteurs nucléaires. P. Tanguy et al.⁵⁹ notent que de tels choix courent sur le très long terme. Le CEA construit un premier réacteur à puissance nulle, Zoé, qui diverge fin 48. Puis EL2 (refroidissement au gaz) à Saclay, puis le G1 à Marcoule, puis c'est Chinon avec EDF. Atome civil et atome militaire se développent ensemble, dans une perspective d'indépendance énergétique de la France. L'atome devient la troisième grande aventure des thermiciens d'EDF, après l'Hydraulique et le Thermique Classique moderne.

C'est dans cette période pionnière que se formeront les futurs dirigeants du parc nucléaire, les créateurs de la démarche conduite en

57 TANGUY Pierre, BOURGEOIS Jean, COGNE François et PETIT Jean. 1996. La sûreté nucléaire en France et dans le monde, Polytechnica, Paris.

58 Ibid. page 78.

59 Ibid. page 18.

88/89. C'est par cette période que seront façonnés les chefs de quart et les chefs de bloc qui ont démarré le parc nucléaire et fait la grande grève de 88. Du rondier au chef de site, la culture de cette génération a intégré une exigence impérieuse : il faut que « ça marche », quel qu'en soit le prix. Le management passe par le défi.

La guerre des filières nucléaires

EDF est dans ces années-là plus que tiède à propos du nucléaire : carrément sceptique. Les mentalités des ingénieurs d'EDF sont très différentes de celles des ingénieurs du CEA. CEA et EDF sont en rivalité constante. On raconte aussi qu'EDF est aux mains du corps des Ponts et que le CEA aux mains du corps des Mines, et que cela expliquerait bien des choses... Le CEA accuse EDF de ne pas « y croire ». À l'aube des années soixante, l'avenir du nucléaire semble en effet incertain.

Pourtant, en 1957, suite à la crise de Suez, des sages ont alerté l'Europe sur la nécessité de se lancer dans la diversification des approvisionnements énergétiques grâce au nucléaire⁶⁰. 1957 est l'année de la création de l'AIEA à Vienne, pour faciliter le développement de l'utilisation de l'énergie atomique à des fins pacifiques. L'AIEA jouera un rôle de plus en plus important, surtout après Tchernobyl.

Cependant à EDF, malgré le scepticisme ambiant, quelqu'un a développé une veille technologique attentive: Pierre Ailleret (Direction des Études et Recherches, DER). Il crée dès 1950 à EDF des cours qu'il fait donner par des gens du CEA. Il forme un noyau d'ingénieurs initiés. Dès que le G1 (Marcoule) est défini, Claude Bienvenu y est détaché pour réaliser une sorte de bricolage, une installation de récupération d'énergie posée sur le G1. En 1956, Pierre Ailleret passe la main à l'Équipement où il envoie Claude Bienvenu comme « évangéliste » d'un service jusque-là chargé de la construction des barrages et centrales à charbon, et à qui EDF confie le programme des réacteurs de Chinon G2 et G3. Claude Bienvenu (futur Directeur de la DER, et instigateur de la création du

60 PICARD J.F., BELTRAN A., BUNGNER M., *Histoires de l'EDF*, Paris, Dunod, 1985 - tome 1 page 189.

GRETS, « la danseuse de Bienvenu ») y est fort mal reçu: « *et bien, si vous nous parliez du joujou d'Ailleret... !* »⁶¹. EDF s'engage dans l'aventure en y apportant l'enthousiasme d'un groupe de jeunes ingénieurs exploitants : le directeur de la centrale de Chinon (Jean-Pierre Roux) a 36 ans, les chefs de service ont moins de 28 ans. Ingénieurs et équipes de conduite coopèrent étroitement pour réussir le démarrage. Pour réussir, on a pris les meilleurs : il règne un sentiment d'appartenance à une communauté d'élite, libre et autonome.

Mais EDF sous-estime les difficultés inhérentes au nucléaire : Pierre Massé (DG adjoint d'EDF de 1948 à 1959) cite pour illustrer ce fait un directeur régional de l'équipement : « *c'est très simple une centrale nucléaire ! C'est comme une centrale thermique dans laquelle la chaudière est remplacée par un réacteur !!* »⁶². Le nucléaire est tombé dans le giron d'une direction de l'équipement formatée par la conduite des grands projets hydrauliques, et une idéologie anticapitaliste (Picard) qui la conduit à découper les chantiers pour empêcher l'emprise des constructeurs privés.

La rivalité EDF/CEA est totale, les ingénieurs de l'équipement d'EDF appliquent leurs vieilles recettes prenant mal en compte la spécificité nucléaire, ils font des erreurs qui mettent en danger le projet Chinon. En 1962, Chinon 1 était à 68 MW, Chinon 2 à 200 en 1965, mais Chinon 3 en 1967 est à 500 MW Autrement dit, le pas est énorme, l'enjeu est de taille, le Général De Gaulle veut inaugurer les installations de Chinon 3 personnellement, mais EDF craint un incident tel que ceux qui ont émaillé la construction des précédentes centrales. On annule la visite du Général. Mais d'autres témoins ont toujours entendu raconter que le Général est bien venu à Chinon⁶³. Toujours est-il que, s'ils réussissent finalement à démarrer, ce n'est pas à la date prévue (panne suite à une rupture de gaine). EDF est brocardée dans le Canard Enchaîné pour ses problèmes de « plomberie nucléaire ». Ce contretemps nourrit les préventions du Général De Gaulle à l'encontre d'EDF, il est déçu selon Picard de ne pas pouvoir inaugurer sa centrale symbole de l'indépendance énergétique de la France. En 1962, le 5^e plan maintient ses options pour un nucléaire de type graphite gaz. La

61 PICARD J.F., BELTRAN A., BUNGENER M., op. cit. page 190.

62 PICARD J.F., BELTRAN A., BUNGENER M., op. cit. page 193.

63 Source : Christine CHATENAY, DPN, membre de notre comité histoire.

France vend une centrale au graphite gaz à l'Espagne : Vandellos. Mais les conditions financières ne sont pas probantes. EDF est échaudée par les pannes du graphite gaz tandis que de leur côté les Américains font état de leur réussite industrielle et financière avec le PWR.

En 1966, EDF et CEA ne parviennent pas à harmoniser leurs conclusions sur les différentes filières concurrentes. EDF est rattachée au Ministère de l'Industrie et le CEA dépend du Premier Ministre. Le pouvoir politique doit donc trancher. Le politique « tranche ». En effet, en choisissant... les deux ! En 1967 : EDF obtient l'autorisation de construire une deuxième centrale PWR à Tihange avec les Belges, et en Belgique, tandis qu'en parallèle Fessenheim est prévue comme centrale UNGG. Pendant 2 ans, les études de construction de la centrale de Fessenheim n'avancent pas. Les constructeurs font expresse présenter des devis dissuasifs. En fait, c'est la révolte contre ce choix de l'UNGG.

En 1969, le Général De Gaulle est écarté du pouvoir, Marcel Boiteux est à la tête d'EDF. Les industriels et EDF sont acquis au PWR, pensant que l'UNGG mène la France à la faillite. M. Boiteux est officieusement informé d'une évolution de la position du gouvernement. Il inaugure St Laurent (UNGG) en annonçant que cette installation est peut-être la dernière de ce type, car, si les problèmes techniques sont réglés, les problèmes de coût ne le sont pas. En 1969 : c'est décidé, Fessenheim sera PWR. L'abandon de la filière UNGG était déjà là, notoire dans les milieux informés, mais pas dans l'opinion publique. Dans le fond, c'est surtout l'euphorie pétrolière qui a vaincu le graphite gaz : « *la filière à uranium naturel répondait à un dirigisme peu attentif aux considérations économiques et dirais-je même à un certain nationalisme* »⁶⁴.

Pierre Tanguy qui dirige le « Département Sûreté » au CEA en 1972 s'inspire des spécifications américaines (ASME) et promeut la « qualité assurance », donnant une grande importance aux documents écrits et au suivi des prescriptions⁶⁵. En 1973, il sort une première note d'orientation sur la sûreté nucléaire à la conception, à la réalisation, et en exploitation.

⁶⁴ Source Pierre MASSÉ, in Picard *ibid.* page 201.

⁶⁵ LARROQUE Dominique. 1997. Histoire du Service de la production Thermique, Tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris. page 87.

Tableau des filières en compétition selon Dominique Larroque

Centrale	Type	Puissance	Décision	Mise en service
Marcoule G2	Ancêtre UNGG	45	1955	1959
Chinon 2	Graphite Gaz	180	1957	1965
Chinon 3	Graphite Gaz	360	1959	1967
Chooz (SENA)	PWR	305	1960	1967
Monts d'Arrée ou Brennilis	Eau lourde	70	1961	1967
Phénix	Neutrons rapides	233	1961	1973
St Laurent A tranche 1	Graphite Gaz	390	1963	1969
Bugey 1	Graphite Gaz	540	1965	1972
St Laurent A tranche 1	Graphite Gaz	450	1966	1971
Vandellos	Graphite Gaz	480	1966	1972
Tihange	PWR	870	1968	1975
Fessenheim 1 et 2	PWR	1780	1970/71	1977
Bugey tranches 2 3 4 5	PWR	3640	1971 à 74	1978/79

Mai 1968 : naissance du mouvement antinucléaire

L'événement lui-même commence le 3 mai et se termine le 30 juin 1968. Trois crises se combinent : **crise universitaire**, avec les enrégés de Nanterre, dont Patrice Ville faisait partie ; **crise sociale** (avec grève générale, du 14 au 21 mai : 6 millions de grévistes puis 7 millions le 23 mai) ; **crise politique**. De Gaulle parlera d'une « *crise de civilisation* ». Le 25 mai commencent des négociations entre patronat et syndicats, tous autour d'une même table (en soi c'est une victoire, c'est une première) à Grenelle.

À noter que 68, la crise de civilisation et Grenelle sont autant de traces historiques actives en 2008, au moins en termes de communication politique du gouvernement Sarkozy.

Au sein du SPT, mai 1968 apporte le passage à 6 équipes, houleux et contesté, mais qui prendra rapidement tout son sens avec le nucléaire et les exigences de formation. « Mai 1968 » en soi n'a pas d'impact immédiat et visible à l'intérieur des centrales, sauf que les chefs de centrale de 1968 se révoltent contre le centralisme. Ils exigent plus de souplesse dans les organigrammes : l'organigramme type cède la place à l'organigramme guide⁶⁶.

Par contre, les événements de mai 1968 modifient le regard de l'opinion sur le nucléaire civil en cours de développement. En 1970, la France est sous l'influence de cet événement. Le fait nucléaire, le tout électrique apparaissent comme des emblèmes de la société critiquée en mai. Un mouvement anti-scientisme, anti-croissance se déploie. À partir de 1971, il y a des manifestations contre le nucléaire sur le site de construction de Fessenheim, puis au Bugey. Ces manif culmineront en 1977 sur le site de Creys Malville.

Le mouvement antinucléaire naît avec le nucléaire. C'est un choc profond et douloureux pour EDF, qui crée en 72 une unité de recherches en sciences sociales (le GRETS) afin de réfléchir sur le phénomène de rejet du nucléaire dans l'opinion publique.

CGT et CFDT face au mouvement antinucléaire et à mai 1968

La CGT est séduite par les aspects prométhéens du programme nucléaire⁶⁷. La CGT pèsera un temps pour l'UNGG, contre le REP (les Américains). Elle dénonce dans le mouvement antinucléaire une contestation de « *classes moyennes apeurées* », et déclare que « *la classe*

⁶⁶ Ibid. LARROQUE, tome 1, page 161.

⁶⁷ Voir op. cit. LARROQUE D. page 334 du tome 2 et aussi PUISEUX Louis, in La Babel nucléaire, Paris, Galilée 1977 et Le crépuscule des atomes, Paris Hachette, en 1986.

ouvrière tient pour le nucléaire ». La CGT soutient le programme nucléaire à cause de l'indépendance de la nation qu'il garantit, et de la modernité technique qu'il incarne. Cette attitude se prolongera dans les décennies suivantes.

C'est une nouvelle alliance entre la direction de l'entreprise et le syndicat majoritaire, après celle de 1946. La CGT reste et restera toujours fidèle à son credo : donner son analyse politique des problèmes, privilégier la solidarité pour construire des rapports de force efficaces, conduire les négociations en centralisé et maximiser les résultats.

La CFDT est critique, dénonce la prise de pouvoir par les experts et la confiscation du choix de l'énergie nucléaire par le pouvoir politique.

La CFDT n'est pas antinucléaire, mais elle compte pas mal d'antinuéaires dans ses rangs. Fin 1973, c'est le choc pétrolier, l'embargo puis la hausse brutale des prix du pétrole. Les énergies douces, très capitalistiques, sont écartées. Le choix du nucléaire est renforcé. La CFDT, après mai 1968, opte par ailleurs pour une pratique très locale, incite à revendiquer sur chaque lieu de travail, propose d'initier les actions à la base, négocier directement avec le chef de centrale.

C'est elle qui soutient l'action spontanée des rondiers en 1970 pour améliorer leur classement, l'action de 1972 sur les horaires des services continus.

Les thermiciens restent centrés sur le classique, l'aventure du nucléaire se vit « en marge »

On l'a vu, « *on est plus nucléophile au Ministère de l'industrie qu'à EDF* »⁶⁸. Le prix du pétrole est très bas au début des années soixante. EDF ne prévoit aucune organisation pour accueillir le nucléaire. Quand finalement EDF construit ses premières centrales nucléaires, l'Équipement procède « comme » il l'a fait pour les barrages, et le SPT se contentera de dupliquer l'organisation éprouvée des centrales classiques modernes.

⁶⁸ Op. cit. PICARD, page 189.

François Torresi (chef du SPT de 1954 à 1962), et Silvère Seurat qui le seconde jusqu'en 1958, ont bâti le thermique classique moderne de façon innovante. Pour ce qui concerne le nucléaire, S. Seurat est d'ailleurs dans les premiers à suivre le stage de Saclay, alors que les thermiciens dans leur ensemble, doutent encore beaucoup. Pour eux l'aventure de l'époque, c'est le palier 125 MW Dans les réunions de chefs de service, on ne parle que du classique.

Pour lancer le nucléaire, les chefs du SPT fidèles à leurs principes fondateurs, privilégient l'informel. Surtout pas de structure. D'abord choisir avec soin les hommes. On compte ces « hommes du nucléaire » sur les doigts d'une main. Jean Stolz est à Paris, Claude Bigeard est à la centrale de Chinon avec une équipe complètement autonome. Lucien Bertran, ingénieur à Porcheville puis à Beautor, découvre le nucléaire en stage à Saclay. Puis il est affecté à Chinon pour y représenter le service de radioprotection rattaché à la DG d'EDF. En 1961, le petit noyau animé par Jean Stolz à Paris devient une division : la division des techniques nucléaires (au pluriel compte tenu de la diversité des prototypes en compétition). Jean Féron, le directeur du SPT de 1967 à 1972, inaugure les premiers stages de « *mini-génie atomique* » à Grenoble pour les ingénieurs du SPT en 1970.

Le berceau d'une culture dirigeante

L'âge du nucléaire naissant est « difficile, exaltant, inoubliable ». Il s'agit d'une aventure industrielle complète, qui formate ceux qui s'y lancent. Les équipes de démarrage étaient proches car tout était à découvrir et tout se découvrait ensemble. Les exploitants accédaient en quelque sorte au droit à la reconception des installations. Lucien Bertran témoigne lors de son entretien avec nous : « *c'étaient les premiers réacteurs, l'argent affluait vers cette bulle à part. On était aux limites au point de vue radioprotection* ». Autonomie et différence sont les moteurs de la motivation des exploitants. Ingénieurs et agents de conduite sont très proches, et s'enrichissent mutuellement de leurs savoirs. On innove dans la marge, hors de portée de Paris, des services centraux et des collègues. Pour illustrer l'état d'esprit des pionniers, citons J.-P. Bergeron ex-patron de la

centrale de Cattenom monté ensuite à la direction parisienne pendant la période 89/99. Pour lui, « *tout cadre devrait comprendre que tout ce qui n'est pas explicitement interdit est permis* ». La génération des dirigeants formés à cette époque lancera le « management par le projet » quand elle arrivera à la tête des centrales, puis du parc, à la fin des années quatre-vingt. Le démarrage de l'UNGG est leur référentiel implicite. Mais une autre loi s'inscrit dans les mentalités en même temps : tout échec est irréversible, on n'essaiera plus ce qui n'a pas réussi. Une innovation ratée est un traumatisme, elle reste enterrée pour très très longtemps : 20 ans de blocage technologique pour la conduite informatisée suite à l'abandon de l'UNGG ; 50 ans de blocage dans le domaine organisationnel, par exemple l'expérience de mixité conduite/maintenance, suite à l'expérience ratée de Vaires-sur-Marne. Louis Aye fait remarquer à ce propos que les tranches construites à St Ouen (125 MW) étaient bien plus modernes, avec leur démarrage informatisé, que les centrales classiques des paliers supérieurs. Mais il était impensable pour la direction de l'équipement d'informatiser le démarrage des grosses centrales : « *vous n'y pensez pas, 600 MW sur quelques millivolts !* ».

Chooz A : première centrale PWR

Loin de Paris, dans les Ardennes, quelques marginaux se lancent dans le PWR avec les Belges. Un groupe part aux États-Unis pour se former chez Westinghouse et passer la licence. Puis il forme les agents de maîtrise « dans les baraques glaciales de l'hiver ardennais »⁶⁹. Le groupe belgo-français approfondit les connaissances, découvre, assimile les technologies nouvelles en échappant complètement à « l'univers cloisonné du SPI ». Ils forment une première génération qui apprend sur un banc d'essai grandeur nature, lieu d'innovation. Chooz est un pari. Il sera tenu. En trois ans, se forme une vraie équipe opérationnelle qui s'occupe de tout : recrutements, essais, relations avec le SCPRI, gérant deux cultures, deux statuts différents, mêlant les études, les constructeurs, les exploitants belges et français. Pendant ce temps-là, le SPI et le GRPT dont dépend Chooz A sont concentrés sur l'UNGG. La centrale de Chooz est livrée à elle-même.

⁶⁹ Op. cit. LARROQUE, tome 1, p 281.

UNGG à Chinon 1, 2 et 3

À Chinon ce sont trois tranches complètement différentes, atypiques qui coexistent, et qui sont déclarées indépendantes : elles ont chacune un service conduite, un service entretien. Et il y a un quatrième service, qui n'existait pas dans le classique : le service radioprotection. Les exploitants travaillent « sans paperasse » : Chinon est mise en service alors que les textes sont inexistants⁷⁰. C'est « *un temps béni, pas d'administration, pas de tutelle, pas de SPT non plus !* »⁷¹. C'est un temps de trouvailles, de débrouillardise, d'invention de dispositifs, un alliage de très haute technologie et de bricolage. Une relation très autonome s'est établie entre le chef de centrale, Claude Bigeard et Jean Bourgeois qui incarnait la sûreté au CEA vis-à-vis des pouvoirs publics⁷². « *C'était même trop d'autonomie* » selon un de nos témoins, Pierre Virleux. Mais l'UNGG est trop complexe. L'automatisation est poussée très loin et le traitement de l'information est confié à l'ordinateur. C'est le cas de St Laurent 1 et de Bugey 1. Les standards américains influencent les Français, St Laurent est jugée trop moderne, l'introduction de l'informatique est considérée comme prématurée par rapport à la culture de l'exploitant et à la surveillance des phénomènes dynamiques (il faut dire qu'il s'agissait de veiller sur des tableaux de chiffres !!!). Ceci marquera durablement les esprits au SPT : il faudra attendre TMI pour que les concepts de contrôle commande soit réexaminés, et le N4 pour ré-entreprendre l'analyse du potentiel informatique !

La conduite dans les centrales UNGG

Paul Sebal et Pierre Virleux racontent la conduite de ces temps-là, très automatisée, et un matériel très pointu, réalisant le rechargement en marche, l'entretien en vol. L'exploitation a un aspect physique (par exemple, il fallait apprendre à porter des masques avec des tuyaux d'air). C'est un monde très soudé, il y a seulement 250 personnes pour la conduite

⁷⁰ LARROQUE, op. cit., page 330 du tome 1.

⁷¹ LARROQUE, op. cit., page 292 du tome 1.

⁷² LARROQUE, op. cit., page 86 du tome 2.

et la maintenance de Bugey 1. Ils sont unis par un but commun. Et ils sont seuls (pas de services centraux). Le travail est réalisé en qualité, avec un contrôle des AS : une vraie qualité nucléaire.

Le système de formation est pris en charge par le chef de quart et l'équipe, la salle de commande est un espace collectif de formation. L'apprentissage passe par les mises en situation contrôlées encadrées par le chef de quart et des rondiers chevronnés.

Les chefs de bloc sont coresponsables de l'apprentissage des nouveaux arrivés dans l'équipe. On peut circuler partout dans l'installation. L'OP de l'UNGG n'a pas le nez dans le guidon. Il surveille l'installation, il surveille le calculateur. Mais c'est trop tôt raconte Dominique Pirus. Tout cela est trop nouveau. Avec le PWR on repart vers de la conduite « en manuel ».

Selon Paul Sebal le métier de conduite est globalement reconnu à l'époque, mais la hiérarchie ne mesure pas la partie immergée de l'iceberg : l'angoisse permanente de l'accident car la centrale n'est pas fiable. Il faut se rassurer en apprenant le plus possible, en entretenant sa mémoire, en exigeant de l'entretien qu'il soit réactif. Il faut apprendre à classer l'information, à organiser une noria qui rafraîchit toujours la mémoire, car le pire c'est l'oubli. Toujours douter, puis construire sur du solide (ce qui fait que l'exploitant sera vu négativement), toujours regarder ce qui risque de ne pas aller. L'esprit de solidarité conduit non pas à cacher, mais à retarder l'expression : une erreur humaine, s'il n'y a rien à en retirer techniquement on n'en parle pas en dehors de l'équipe.

La conduite reste festive comme dans le thermique classique, mais devient très vigilante. Chaque équipe a sa personnalité. Les OS connaissent les équipes. En cas d'action, il y a des tiraillements, des froideurs qui s'estompent lentement, des « combats de coqs » entre le chef de quart et le chef de bloc, des pressions physiques.

Paul Sebal se rappelle aussi que dès 1968 ou 1969, les chefs de quart de Chinon (UNGG) avaient écrit à Claude Bigeard et Lucien Bertron pour souligner l'impasse dans laquelle les chefs de quart du nucléaire étaient placés : *« à 30 ans, nous étions sans futur alors que les jeunes ingénieurs, mieux classés (GF13) et promis à un bel avenir, étaient immergés en formation dans nos équipes où ils apprenaient à traquer leurs peurs ».*

Les pionniers du nucléaire ont le sentiment de se retrouver « comme dans le classique », le glissement classique nucléaire est insensible : « mêmes modalités humaines et architecturales ». Une admiration des exploitants des centrales REP envers les exploitants de l'UNGG existe, mais les centrales REP ne seront pas influencées par l'expérience de l'UNGG. Le modèle de la conduite dans les centrales REP sera le thermique classique. Par contre la période UNGG marquera les futurs chefs du parc, alors jeunes ingénieurs (cas de Lucien Bertron, P. Daurès et P. Carlier exploitants à Chinon puis Bugey 1).

Bricolages de fin de période dans l'organisation de la conduite classique/nucléaire

À partir de 1963, il faut un préavis de grève de 5 jours pour arrêter le travail, et il y a obligation de négocier. Cependant le recours au conflit est très ancré à EDF. L'organisation de la conduite reste stable, mais elle est retouchée, « bricolée » à la fin de cette période historique⁷³ : en 1971, la fonction de contremaître d'exploitation a été créée pour les centrales 4 tranches, contrairement aux vœux des agents de conduite qui demandaient un adjoint chef de quart. L'objectif de la direction est de donner de la reconnaissance par la création d'un poste en catégorie 8. Mais la conduite désirait un reclassement du chef de bloc en catégorie 8, et non un nouveau « contremaître » dans l'équipe.

Puis la fonction de technicien d'exploitation est créée en 1972, suite à la grève de la même année.

La fonction d'adjoint chef de quart est créée en 1973 pour les centrales 4 tranches, après les grèves de 1972. Il remplace le « contremaître d'exploitation » de 1971, alors même qu'en 1973 les contremaîtres de 1971 commençaient à prendre leurs marques... c'est un exemple parmi d'autres de remaniements partiels sans vision d'ensemble, au fil des grèves.

⁷³ Historique de la conduite de 1963 à 1995, EDF, Département Appui au Management (DAM), Michel GROSJEAN (sherpa démarche conduite) et Christiane GILON (CAPP).

Fiche de lecture : une anthropologie des décisions françaises concernant la filière UNGG

Voici une lecture du développement de l'UNGG par une anthropologue des décisions, Gabrielle Recht. Elle étudie « le rayonnement de la France » à travers les radiations nucléaires prenant l'hypothèse que l'aura du pays à travers le monde a été liée à cette industrie.

Pour Recht, « la construction de l'identité nationale après la Seconde Guerre mondiale est indissociable d'un patriotisme technologique incarné par des objets, parmi lesquels les réacteurs « graphite-gaz » occupent une place de choix. L'histoire, dit-elle, commence au sein de deux institutions fondées en 1945, le CEA (Commissariat à l'énergie atomique) et Électricité de France, qui développent conjointement un réacteur à l'uranium naturel pour produire le plutonium des futures armes nucléaires et une partie de l'électricité indispensable au redressement économique du pays. »

Gabrielle Recht propose le concept de « régime technopolitique » pour décrire un « ensemble d'individus, de pratiques d'ingénierie et de pratiques industrielles, d'objets techniques et d'idéologies institutionnelles » (p. 21).

Elle montre ainsi que le réacteur graphite-gaz s'inscrit différemment dans les discours et les pratiques du CEA, très influencé par ses orientations militaristes, et d'EDF. Le régime technopolitique « nationalisé » de cette entreprise se saisit de l'énergie nucléaire grâce aux outils de modélisation développés par ses économistes, par exemple les principes de tarification imaginés par Marcel Boiteux. « Ce réseau d'acteurs humains et non-humains - un modèle économique, une cartouche d'uranium - est la marque de fabrique d'une histoire hybride où technique et politique se mêlent en permanence. Le réacteur nucléaire n'est pas la traduction matérielle d'une politique d'indépendance énergétique, il la coproduit avec les groupes sociaux qui le font parler, ici les ingénieurs, les techniciens, les syndicalistes, mais aussi les populations qui vivent auprès des sites sur lesquels Gabrielle Hecht a centré son étude : le réacteur G2 du CEA, construit à Marcoule (Gard) au milieu des années 1950 et les premières centrales graphite-gaz d'EDF, implantées à Chinon (Indre et Loire) à partir de 1957. »

L'anthropologue⁷⁴ a tenté avec succès de pénétrer au cœur des salles de commande.

Elle brosse le portrait de « *mâles communautés patriotes et techniciennes* », pour qui « *s'exposer au danger de l'irradiation [...]* constituait une preuve de virilité » (p. 155).

L'historienne a multiplié les entretiens auprès des acteurs de cette épopée technique. La surprise fut de trouver chez certains d'entre eux une abondante documentation - plans, rapports, mémorandums - alors que les portes des archives « officielles » du CEA et d'EDF semblent s'être à peine entrouvertes. Mais les sources ne manquent pas pour travailler sur le lien intime entre l'atome et des territoires qui tentent d'inscrire dans leur terroir ces étranges « châteaux » du XX^e siècle.

La boule métallique du réacteur de Chinon apparaît sur les cartes postales et les étiquettes des « cuvées atomiques » des excellents vins de Touraine, tandis que la foule se presse pour visiter le site. EDF veut faire de Chinon une vitrine d'un territoire nucléaire conciliant paysage rural et cuve de refroidissement, à l'image d'une France moderne, sauvée du déclin par les prouesses technologiques de ses ingénieurs.

Les choses se passent en revanche moins bien dans le Sud, où les « Marcoulins » - ainsi sont baptisés les techniciens du CEA - sont brocardés dans une pièce de théâtre produite par des Gardois inquiets. À la fin des années 1960, les réacteurs graphite-gaz sont abandonnés au profit de réacteur à eau légère de conception américaine, au terme d'une « guerre des filières » dans laquelle interviennent tous les acteurs présentés dans le livre de Gabrielle Hecht. C'est avec cette technologie « étrangère » que la France bascule dans une politique du tout nucléaire dont les surgénérateurs constituent le nouvel horizon d'attente. Pour Gabrielle Hecht, ces événements marquent le début d'une confiscation du débat sur le nucléaire par des technocrates, dont la ruse est de masquer les questions politiques à l'œuvre dans les processus de décision technique.

74 HECHT Gabrielle, *Le rayonnement de la France. Énergie nucléaire et identité nationale après la Seconde Guerre mondiale*. Paris, La Découverte, 2004, 396 pages. In Vincent Guigueno, « Compte-rendu de Gabrielle Hecht, *Le rayonnement de la France. Énergie nucléaire et identité nationale...*, 2004 », *Le Mouvement Social*, n° 221 (octobre-décembre 2007), et en ligne : <http://mouvement-social.univ-parisl.fr/document.php?id=894>

On ne peut que souscrire à l'idée que le nucléaire engage la fierté nationale et l'histoire « générale » de la France. Gaffe fortuite, retour du refoulé ou pied de nez à la communauté internationale, le pavillon d'Areva ne flottait-il pas en baie d'Auraki (Nouvelle-Zélande) sur le bateau qui défendait l'honneur nucléaire et maritime de la France ?

Configuration d'une génération

Toute cette expérience aura un profond impact sur des personnes, pour qui la période représente un apprentissage décisif de l'autonomie. On ne peut pas dire que la configuration SPT bouge comme les précédentes périodes historiques. La centrale nucléaire ressemblera à la centrale classique.

Mais à l'intérieur, les exploitants et leurs chefs y ont expérimenté autre chose. Le nucléaire émerge de façon d'abord clandestine puis très conflictuelle : guerre des filières puis choix du REP dans un contexte post 68 qui retourne l'opinion contre EDF et ce que représentent les premières centrales nucléaires. C'est nouveau et douloureux pour les exploitants : on ne les aime plus. Le nucléaire fermé de naissance (origine militaire) va très vite se refermer encore davantage derrière ses tout nouveaux barbelés.

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	--	--

6

1973-1981 - Nucléaire phase II

Premiers pas

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien	Âge du thermique moderne : aventure industrielle	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR	Âge de la nucléarisation, décentralisation	Années 2000
Genèse de la conduite comme force sociale	Genèse de la conduite force professionnelle	Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT	Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation	La vague du mariage se retire, la conduite se retrouve en périphérie	Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT	
Lois sociales et grèves						
Guerre de 1939 - 1945	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	Compétition entre UNGG et REP	Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite	Grève de 1984 Le bloc est banalisé	<i>Essai de substituer le projet au conflit</i> <i>Mais violence des contre-stratégies</i>	
Nationalisation, Service Public, Statut.	Toute la période est l'incubateur sociopro du SPT	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	1977 : un mort à Creys Malville	1986 Tchernobyl retourne l'opinion	Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose	À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007
Écoles de métiers	Échecs à Vaires	1969 décision : le parc EDF sera REP	1979 : TMI	Lucien Bertron décide	Europe libérale se dessine	
Genèse politique	de l'expérience de mixité conduite/entretien	Marche arrière technologique	1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre		
	On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité	1972 Grève conduite Syndicat autonome				
<i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis</i> <i>> mutation technologique</i>			1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	1988-1989 Grève conduite Note Bénéat	1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Événement pivot ?
1953 Nantes Chevré : salle de commande centralisée	1973 Choc pétrolier place au nucléaire	1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire				

De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite —→

Naissance aux forceps de la production nucléaire

Quand le nucléaire « pressurisé » apparaît, avec son programme ambitieux de construction, le SPI relève un nouveau défi, ou plutôt s'y « adapte », pour reprendre les mots exacts de Dominique Larroque. Le SPT ne maîtrise pas l'architecture, n'est pas consulté, ne réagit pas : le design séparateur du REP éloignera les gens les uns des autres, le SPT laisse faire l'Équipement. Le choix d'architecture de l'EPR dans les années 2000 n'est pas davantage discuté avec les exploitants, qui n'ont toujours pas réussi à faire intégrer leurs besoins de « maîtres d'usage » par les maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage.

Le patron du SPT de 1972 à 1977, Jean-Pierre Roux (cf. cahier n° 5) est un pionnier du nucléaire. Il est profondément influencé par les pères fondateurs du Service : Boudrant, Torresi, Seurat. Il se déclare redevable aux exploitants de lui avoir transmis leur expérience, lui qui vient de l'Équipement. Dans le livre de Larroque, J.-P. Roux remercie tout particulièrement « *ce rondier de Loire-sur-Rhône qui m'a fait partager son travail de nuit* ». J.-P. Roux est fier du résultat : « *la réussite du nucléaire a demandé beaucoup d'efforts et de peines, mais quelle fierté, quel honneur d'avoir participé et de pouvoir dire : « j'en étais » !* »...

Prudence et même frilosité

Le REP est techniquement « ringard », pour reprendre une expression de Louis Aye⁷⁵ et de Dominique Pirus⁷⁶, par rapport à l'UNGG. Finie la conduite automatisée. Autre exemple, pour Fessenheim et TAGADA, raconte Louis Aye, on choisit, comme niveau de tension des auxiliaires, le « 6/6 », qui écarte EDF des standards internationaux. En 2007, EDF maintient des constructeurs pour remplacer ses vieux moteurs, alors qu'en Europe existent désormais des moteurs plus compacts à 11 kilovolts.

Participant aux travaux du Réseau des Producteurs du Futur (2004-2006), Louis Aye a expliqué que cette politique technique de remplacement « à l'identique » a empêché une incorporation au fil de l'eau des progrès techniques, les installations ayant toujours été remises à l'état initial et non modernisées module par module. Les USA ont réalisé un gain de 3 500 MW sans construire de nouvelle installation, en réalisant simplement des échanges standard de ce type.

La mutation du SPT vers l'exploitation nucléaire sera lente, le modèle classique résistera pendant une dizaine d'années⁷⁷. Le REP est synonyme d'homogénéisation technique du parc, maîtrise des coûts, REX, ouverture à des partenaires obligés, acceptation des AS... Tout cela va à l'encontre de la culture thermicienne, très autarcique, on l'a vu. La page se tournera vraiment avec TAGADA (construction et mise en service de Tricastin, Gravelines, Dampierre), au début des années quatre-vingt. Mais 35 ans plus tard, l'homogénéisation reste toujours un objectif à atteindre pour Step 2010... ! Dès ses premiers pas, le nucléaire butte sur la difficulté qui va le poursuivre jusque dans les années 2000 : comment réussir la standardisation technique sans abîmer les ressorts « humains » de l'implication et de la motivation.

Flash-back sur la question des effectifs dans le classique

De 1950 à 1961, le SPT voit ses effectifs diminuer et passer de 10 221 à 7 213 agents ! C'est un phénomène unique à EDF (Larroque, 337). Le SPT

75 Membre de notre comité Histoire.

76 L'un de nos 61 témoins, travaille au SEPTEN.

77 LARROQUE, op. cit. tome II, page 199.

se suffit à lui-même. Il a refusé les procédures psychotechniques préconisées par le « *gourou* » (c'est-à-dire le psychosociologue) Guy Palmade. Les missions Productivité des années cinquante avaient rapporté des États-Unis des techniques permettant de recruter sur base de tests de comportement, pour adapter l'homme à son travail par l'orientation et la sélection professionnelle. Mais Boudrant (premier chef SPT) n'avait pas suivi, privilégiant, pour les usines, la bonne vieille méthode du « *feeling* » du chef de centrale.

Notons aussi qu'à Fessenheim, les candidats se bousculent : 80 candidats pour 6 postes de chef de quart et 100 candidats pour 18 postes de chef de bloc (opérateur). Beaucoup viennent de l'UNGG et de Chooz A. En 1964, l'effectif du SPT est établi à 7 584 agents. Des embauches de BTS et DUT ont commencé, et cela se passe très mal. Les agents d'exécution voient arriver d'un mauvais œil des jeunes diplômés susceptibles de leur passer devant pour l'accès à la maîtrise.

En 1972, le SPT a atteint les 9 770 agents. Cette hausse s'explique par le passage de la conduite à 6 équipes 44 heures (40 heures en 1974), et par l'embauche d'agents d'exécution. Que va-t-il se passer avec le nucléaire ? Combien faut-il d'agents pour exploiter une centrale nucléaire ?

Quel effectif pour les centrales nucléaires ?

Depuis 1968, les chefs de centrale contestent la rigidité des organigrammes type. Euréquip (la société fondée par Silvère Seurat) part en Allemagne, au Canada, en Suède et aux USA. Résultat du voyage : dans le monde, personne ne travaille de la même manière pour entretenir les centrales nucléaires. Aux USA, ce sont les constructeurs qui s'en chargent. Chez eux, l'organisation, c'est l'organisation de l'exploitation. La maintenance est confiée au constructeur. Il y a aussi, en France, une tradition restrictive des ingénieurs, appuyée sur un raisonnement en termes de dépenses : déjà au temps de Louis XIV, le principe dominant en matière d'effectifs est celui de l'équilibre dépenses/défenses pour les bateaux de guerre et les forteresses. Le dimensionnement des effectifs est soumis au concept de motivation des troupes par une sous-évaluation des besoins qui mobilise la « *fortezza* », la force. En 1990, le patron de Cattenom

professait encore et toujours le principe du « *chien maigre qui court plus vite que le gros* », ou le principe du « *chat non statutaire, qui chasse plus de souris que le chat statutaire* »... La référence au classique est également très prégnante et l'influence de Jean Guilhamon, chef de la DPT, également. J. Guilhamon fait revoir les premières évaluations à la baisse, dans le souci, écrit Dominique Larroque, des deniers publics.

C'est ainsi que, malgré les avertissements répétés de Jean-Pierre Roux (« *attention, le nucléaire c'est plus compliqué qu'il n'y paraît ! Servez-vous de notre expérience !* »⁷⁸), malgré les avertissements des exploitants de l'UNGG et de Chooz A, Staquet, patron de Fessenheim, prend le pari de gréer la première centrale nucléaire du parc avec seulement 110 personnes. La référence, c'est le modèle américain. Ils sont 50 % de moins que les Français. Il s'agit d'une projection des besoins « *à l'étiage* », en tenant compte du fait que forcément... « *ça va grimper* » (le « social », cet étrange phénomène qui fait peur, s'en chargera).

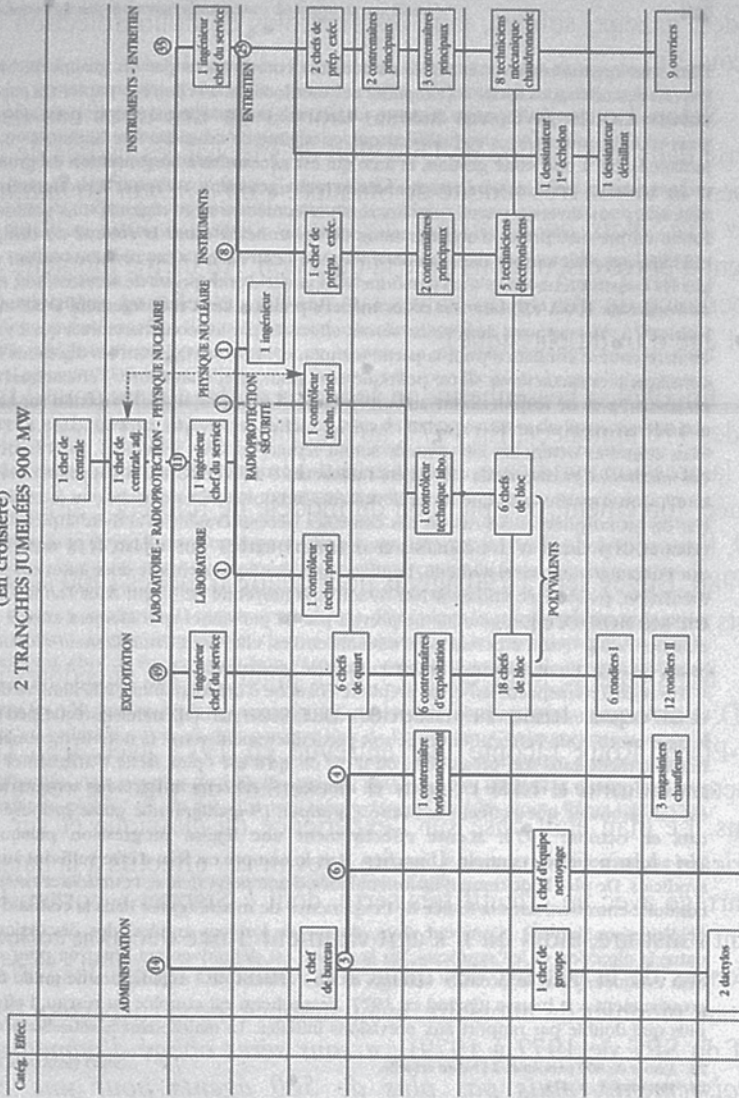
L'organigramme Staquet

Le service Exploitation de Fessenheim la pionnière de la filière REP sera une équipe de « gars polyvalents » : des rondiers, des techniciens en radioprotection et chimie, des chefs de bloc. Pour 2 tranches, cela fait 44 agents + l'équipe en formation de la tranche REP suivante (la tranche en construction à Bugey puis ailleurs) + le « reactor engineering » à savoir une équipe de 3 ou 4 ingénieurs chapeautés par un physicien. Le Bureau des Méthodes devra coordonner les métiers de maintenance constitués d'ouvriers d'élite, simplifier les méthodes et réduire le papier. Toute la « production de papier requise par le niveau central » sera assurée par... le GRPT. Les révisions seront faites par les constructeurs, aidés de travailleurs saisonniers, EDF se réservant seulement les grandes décisions⁷⁹. Le recrutement se situera au niveau BTS.

78 Dominique LARROQUE, Histoire du Service de la Production Thermique, tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris 1997, page 212.

79 In Larroque op. cit. page 213 du tome 2.

Figure 20 - Organigramme de la centrale de Fessenheim (en croisière) 2 tranches jumelées 900 MW, année 1970
G.R.P.T. EST
SERVICE DE LA PRODUCTION THERMIQUE ORGANIGRAMME DE LA CENTRALE DE FESSENHEIM
(En croisière)
2 TRANCHES JUMELÉES 900 MW



44 agents sur deux tranches doivent donc conduire les moyens de production, s'occuper du poste de retraitement des eaux (filtres et déminéraliseurs primaires et secondaires), traiter les effluents, charger et décharger le combustible, le réceptionner et l'expédier, évacuer les rejets liquides, gazeux, solides, faire les contrôles de radioprotection en régime de croisière.

Selon Louis Aye, on assiste alors à un des rares cas de rébellion ouverte dans une Équipe de Direction de site, car les cadres de la centrale refusent la vision très réduite de Staquet : *« on a pendu les mutins, raconte Louis Aye, mais on a ensuite dégagé le commandant »*. Les syndicats mènent d'âpres discussions avec la direction. Au même moment, se déroule l'expérience de mixité de Vaires-sur-Marne, et elle va capoter (cf. cahier n° 4, l'âge d'or du classique).

En 1974, à Fessenheim, on sera déjà à 264 agents pour 2 tranches au lieu des 110 annoncés. En 1977, au couplage, l'effectif aura encore doublé sous la pression syndicale, et ce surtout à la maintenance qui était très sous-évaluée, forcément, compte tenu du modèle de référence américain. Après 1979, l'accident de TMI imposera d'augmenter les effectifs de la conduite. En 1980, Bugey sera à 790 agents pour quatre tranches (900 si on inclut les agents en surnombre).

Mais dans le fond, en 1973, à en juger par les anecdotes rapportées par D. Larroque, toute la direction parisienne promeut l'option Staquet. Jean-Pierre Roux raconte une entrevue en 1975 avec Jean Guilhamon (directeur adjoint d'EDF) à qui il présentait un plan de recrutement sur 10 ans. Le plan était basé sur l'expérience du classique et sur le modèle américain. Mais Guilhamon l'invite à revoir ses effectifs à la baisse, d'où le démarrage avec un effectif très serré, dont « Staquet » portera le chapeau devant l'histoire, alors qu'il s'agit vraiment d'une décision collective, d'un consensus de la plupart des dirigeants, puisque même Jean-Pierre Roux, pourtant pionnier du nucléaire, avait annoncé à son successeur Rémy Carle (chef du SPT de 1977 à 1979) : *« vous serez obligé d'admettre quelques accroissements, mais pas plus de 500 agents pour une centrale à 4 tranches, sinon... ce serait du gâchis »*.

Autre fait significatif des mentalités : André Leblond, le premier chef de la centrale de Fessenheim après Staquet, se voit demander par Jean

Féron (chef du SPT de 1967 à 1972) en visite sur le site en 1973 : « *Dis donc, 260 agents, n'est-ce pas trop ?* ».⁸⁰

Décentralisation du « social »

Les réalités nucléaires se rappelleront aux décideurs sous forme de grèves et de l'accident de TMI. « L'optimum » théorique établi par les ingénieurs dirigeants est rejeté par les exploitants de base. Voilà pourquoi Rémy Carle décide de décentraliser la question des effectifs ou plutôt il décentralise la relation sociale, ou déconcentre la décision si l'on préfère le langage administratif qui est significatif de la logique dominante.

Il confie à ses chefs de centrale le soin de dimensionner l'organigramme, et d' étoffer les effectifs au regard des réalités, mais dans la limite du budget bien sûr. Cette orientation met la CGT en porte-à-faux, car la centralisation est le fondement de son organisation et de ses références politiques (le centralisme démocratique du PCF). On peut dire que dès le démarrage du parc nucléaire, alors même que tout pousse à la centralisation, « le social », ou plutôt l'évaluation des besoins réels en ressources, est un échec quand elle est réalisée depuis Paris, et que la décision parisienne conduit à des tensions sociales très fortes au plan local. À noter aussi que ce long conflit de Fessenheim sur les effectifs se déroule sur fond de contestation anti-nucléaire virulente, animée par les écologistes allemands et suisses.

La fidélité au modèle du thermique classique

1973 – J.-P. Roux ne touche pas aux structures. L'idée de créer le SPN (Service de la Production Nucléaire) est à peine effleurée, et vite oubliée. C'est seulement vingt ans plus tard que naîtra l'EPN (Exploitation du Parc Nucléaire, ancêtre de la DPN de 2008). Quand nous découvrons le parc en 1985, il s'agit encore d'un monde de thermiciens à l'ancienne, que nous

80 In LARROQUE, page 215 du tome 2.

qualifions de « fédération de féodaux centralisés »⁸¹, une forme hybride bizarre et un monde attachant, vraiment une institution de style « *cadavre exquis* » comme le dit l'analyste institutionnel Georges Lapassade.

J.-P. Roux maintient en tout cas fortement le vieux principe de subsidiarité, la collégialité des origines. Les hommes de l'équipement ont d'ailleurs une culture du collectif davantage qu'une culture hiérarchique, ce qui facilite ces choix. Le chef de centrale est maintenu dans sa place de figure... centrale.

Les chefs sont fiers, querelleurs, grandes gueules, moines soldats. Tous possèdent une très forte personnalité. Le Service Central garde sa ligne mince et sa réactivité : souple et léger, il intègre de nouvelles fonctions propres au nucléaire, mais sans trop grossir. En 1973, les Parisiens sont tout de même 360. Mais, fidèle là encore aux traditions du classique, la règle est que les experts se déplacent systématiquement en centrale.

Fidélité au modèle de formation

Pour passer du classique au nucléaire, Roux s'appuie sur les principes des fondateurs du SPT : construire les nouvelles installations à l'abri des lourdeurs, monter l'installation tout en se formant, avoir foi en l'homme. Le SPT veut former le personnel d'exploitation pendant la construction et le démarrage des centrales nucléaires. Ce dispositif de formation, élaboré dans les décennies précédentes, est si puissant qu'il est censé absorber la « déferlante »... Mais le SPT va devoir passer de 10 490 agents en 1975 à 23 350 en 1985. Le schéma de formation issu de la guerre de 40/45 doit absorber la vague des nouveaux et permettre le démarrage à marche forcée du nucléaire. De 1979 à 1983, le SPT augmente de 2 226 agents par an. C'est seulement en 1989 que l'effectif sera stabilisé. Les CPN sont créés, EDF passe à 38 heures (au lieu de 39), en plus le SPT renouvelle le personnel du classique qui tourne toujours. Avec l'échec du plan Maurois de relance des Charbonnages, le SPT se voit contraint d'embaucher des mineurs par solidarité. Il faut réussir à former tout ce monde-là en masse.

81 CAPP, juin 1986. Fédération de féodaux centralisés, Étude des relations services centraux-unités au SPT.

Former comme avant !

Pour gréer 4 à 7 tranches nucléaires par an avec du personnel compétent, le SPT ponctionne le thermique classique et surtout décide de faire des embauches locales massives pour s'intégrer et se faire accepter par les habitants voisins des sites. Le recrutement local signe d'une bonne implantation dans le paysage local, est même un indicateur important figurant en bonne place dans les tableaux de bord. On connaît la légende. Louis Aye nous l'a répétée : pour travailler dans le nucléaire, même un garçon coiffeur fera l'affaire. S'il sait faire une règle de trois, il ira à la conduite. S'il sait couper les cheveux en 4, il sera manager ! Il n'y a pas assez de chefs de bloc : on embauche des JTS. EDF va aussi se tourner vers la marine et embaucher des sous-marinières.

Désigner, comme du temps du classique, le chef de centrale dès le début de la construction, le laisser constituer son équipe et recruter puis former les agents, c'est possible, mais il faut une formation spécifique nucléaire. Étant donné que Fessenheim a démarré et que les autres centrales prennent du retard, on envoie à Fessenheim les agents recrutés dans le classique. Fessenheim se transforme en « centrale courant d'air » : « *c'est curieux, les gars ils arrivent le matin, le soir ils sont mutés ailleurs !* » se plaint A. Leblond, chef de Fessenheim⁸².

Le personnel en formation se retrouve exilé loin de chez lui pendant des mois, et il est mécontent ce personnel, il le dit aux syndicats. La règle thermicienne des promotions commence à produire des absurdités : « *les gens sont passés d'un poste à l'autre alors qu'ils n'avaient toujours rien exploité. On les avait nommés dans une centrale qui n'avait toujours pas démarré deux ans plus tard. Du coup ils allaient dans une autre avec une promotion* »⁸³. Selon Michel Grosjean⁸⁴, on vivait une « frénésie des parcours professionnels rapides ». Les forces de production sont devenues des forces de gréement. La gestion des remplacements devient une préoccupation plus importante que la formation des agents.

⁸² In LARROQUE op. cit. page 219 tome 2.

⁸³ Idem.

⁸⁴ Historique de la conduite de 1963 à 1995, EDF, Département Appui au Management (DAM), Michel GROSJEAN (sherpa) et Christiane GILON (CAPP).

Former comme autrefois ? Non ! C'est impossible !!!

Il apparaît rapidement qu'il n'est plus possible de former les agents comme avant, les délais sont trop courts, il faut intégrer TMI... Il y aura rapidement des signes que les principes hérités des pères fondateurs doivent être reconsidérés. En 78/79, le risque que les agents perdent le niveau de compétence requis est identifié. Des séquences de formation locale alternent avec des séquences de formation centralisée, selon un plan de formation bien établi (1977). La formation passe aux mains d'organismes centralisés dès 78.

Simultanément la formation sur simulateur se développe et contribue à la centralisation de la formation. L'école Eau Légère de Chooz A (Sena) est transférée au Bugey en 1976. Ses créateurs sont Claude Bigeard et Lucien Bertron. Elle sera une pépinière d'exploitants REP. À Gurcy, un simulateur de centrale classique existe depuis 1971. Un simu est créé au Bugey en 1977. Les simu vont aussi permettre de tester les procédures d'exploitation, permettre aux équipes de crise de s'entraîner.

La « centrale virtuelle » (simu) et l'EAO constituent une immense rupture pédagogique dans la forme et dans les contenus. Lucien Bertron souligne l'évidente uniformisation des contenus pédagogiques, en harmonie avec la normalisation qu'implique le nucléaire⁸⁵. Avec le simulateur, on forge un vocabulaire commun, on organise une circulation des pratiques. Pourtant, dès les années quatre-vingt-dix, tous les sites chercheront à revenir aux formations « in situ » qui à l'origine avaient fait la force du SPT (même si les experts s'inquiéteront immédiatement de voir revenir les vieilles forces centrifuges et pousseront à la création d'instituts de formation centralisée)... Cependant, à l'heure qu'il est dans notre chronologie, les simulateurs de Bugey et Paluel imposent un schéma central inédit.

De moins en moins d'exécutants

La Promotion Ginnochio, elle, continue d'exister. Elle aide à accompagner le virage nucléaire. 5 cycles seront organisés : 72/74, 75/78, 80/82, 86/88 (cycle nouveau), mais le recrutement d'agents sans formation

⁸⁵ LARROQUE op. cit., 309.

diminuant, la promotion Ginnochio n'étant pas diplômante non plus, ce dispositif maison disparaîtra. Amorcé depuis le schéma bloc de Nantes Cheviré, l'équilibre change et ne cessera de changer entre exécution et maîtrise, provoquant l'inquiétude de la CGT.

Collèges	Exécution	Maîtrise	Cadre
1974	40,3	48	11,2
1982	35,3	53	11,7
1991	22,6	59,3	18,1

Les ingénieurs dans le nucléaire

En 1974, une plaquette est produite, s'adressant aux jeunes ingénieurs sortis des écoles, leur vantant l'aventure nucléaire. Le SPT leur offre pas mal d'avantages : un logement, une carrière rapide, la perspective de devenir chef de centrale. Mais historiquement, le SPT aura toujours eu du mal à se vendre auprès des jeunes ingénieurs.

Dans EDF, d'ailleurs, l'Équipement domine l'exploitant, et le méprise. Bernard Lassus raconte que l'Équipement, c'étaient les aristocrates, ils sortaient de meilleures écoles que les ingénieurs qui choisissaient de devenir exploitants. Ce mépris visait spécialement la conduite. Lucien Bertron se rappelle qu'au départ, l'Équipement rechignait même à accorder deux chaises en salle de commande, aux chefs de bloc : *« vous les gâtez trop Monsieur Bertron ! »*.

L'Équipement est facteur de standardisation, alors que les ingénieurs d'exploitation aiment faire « des modifs ». En ce temps-là, raconte Lucien Bertron, faire des modifs, c'est réfléchir. Donc que faisaient les ingénieurs d'exploitation ? Ils faisaient des modifs. *« Aux USA, c'est différent. Ils ont leur tranche, et ils la gardent comme elle est. Ils se disent : que faire pour la faire tourner plus ? Les Français, c'est : que faut-il changer ? Au départ, c'était bien car les procédures américaines n'étaient pas adaptées à nos installations. Il fallait modifier. Mais après, il a fallu leur dire STOP. Arrêtez les modifs ! C'était comme si on leur avait dit : arrêtez de réfléchir ! »*.

Les ingénieurs du nucléaire sont aussi formés à la pédagogie. Ils passent et font passer des « planches » exigeantes. Ils sont chargés d'écrire les consignes et les procédures (sauf à Chinon 3 et Fessenheim où les exploitants les ont écrites eux-mêmes, nous dit Paul Sebal, selon qui l'écriture des consignes et procédures par des ingénieurs sera effective la période suivante).

Les exploitants du nucléaire ont mal vécu ces consignes. D'abord, explique Lucien Bertron, « *parce qu'une consigne écrite par un ingénieur assis confortablement dans un bureau ne peut pas convenir à un chef de bloc stressé* ». Ensuite, parce qu'il existe une différence de fond dans le rapport aux consignes, entre le classique et le nucléaire. Dans le classique, on respecte une consigne, on s'y réfère. Dans le nucléaire, il faut l'appliquer intelligemment. Les exploitants ont eu le sentiment que leur savoir-faire n'était pas respecté par les consignes d'exploitation nucléaire. La consigne dans le classique est comme une antisèche, dit Louis Aye. Un bon exploitant sait piloter sans aller la consulter, tandis qu'au contraire dans le nucléaire les Autorités de Sûreté poussent à respecter strictement les procédures.

Naissance du service Production

L'« Exploitation » (la conduite) fusionne avec le service technique : c'est la naissance du service Production. Héritage du thermique classique, les salles de commandes sont reliées deux à deux.

L'organisation pour deux tranches est fixée dès 1976 et ne variera plus tellement par la suite :

- 1 chef de service,
- 3 ingénieurs,
- 6 chefs de quart,
- 6 adjoints chefs de quart,
- 24 chefs de bloc,
- 12 adjoints chefs de bloc,

– 24 techniciens,

– 24 rondiers.

Une salle de commande, c'est 1 100 alarmes. Une équipe de quart, c'est environ 10 personnes.

– 1 CDQ, un ACDQ (bientôt 2 dont 1 pour consigner),

– 3 CDB (dont un adjoint),

– 1 rondier principal et 3 rondiers...

Le pilotage est très encadré par des procédures. La conduite a un rôle de surveillance.

Les ingénieurs se divisent entre ceux qui vont sur le terrain et ceux qui restent dans leur bureau. Laurent Stricker raconte que, pour sa part, il allait 3 fois par jour en salle de commande : « *la conduite sait faire la différence. On ne communique pas avec elle par notes de service* ».

La conduite dans le nucléaire

L'organisation - toujours à six équipes - est donc simplement calquée sur celle du classique. Ensuite, racontent P. Carlier, J. Dusserre, D. Timmerman, P. Sébal, il sera tellement dur de reposer la question de l'organisation, que tout va se passer comme si une marche de l'escalier avait été définitivement ratée. Donc la conduite des débuts du REP et la conduite du classique sont jumelles. Même aujourd'hui en 2008, « *avec leur noyau de cohérence conduite, ils se réfèrent à nouveau au classique, dit un témoin. Personne ne voit que le nucléaire c'est différent* ». Ou plutôt si, les exploitants le voient, mais il n'y a jamais le temps nécessaire pour y réfléchir à fond.

Récit de P. Sebal : on est des pionniers, des démarreurs, un mélange d'ingénieurs et d'exploitants venus de l'UNGG. Fessenheim, c'est complexe mais on comprend bien, contrairement à Chinon où tout était complexe et automatique. La conduite est preneuse de procédures comme aide, mais pas pour les appliquer. La conduite écrit les procédures, devient spécialiste des systèmes élémentaires. Avec les ingénieurs, tout le monde va sur le terrain

tout le temps pour apprendre. La convivialité héritée du classique se maintient, mais l'alcool diminue. Les repas deviennent plus légers. La prise de conscience que cette machine est différente s'opère. Seul le chef de bloc touche au pupitre. La formation sur le tas diminue, on ne peut plus aller partout. Tout devient plus intellectuel, c'est désormais par l'imagination qu'on entretient la compétence. La conduite fait pression sur les formateurs de Nantes pour qu'ils nucléarisent enfin la formation des rondiers : il faut des connaissances pour désamorcer les peurs, apprendre des gestes, un langage et des comportements. Mais pour P. Sebal, le REP est un énorme bond en arrière si l'on se place du point de vue du système de pilotage.

En 1977 ou 1978, la conduite passe du 7/7/7 (une semaine de matin, une d'après-midi, une de nuit puis une semaine de repos) au 3/2/2 sur demande de la médecine du travail. La date nous a été donnée par Dominique Clément⁸⁶.

Il y a la peur du nucléaire, la peur du cœur. Framatome et Alsthom sont présents pour expliquer. La peur du nucléaire est « gérée » par les ingénieurs qui vont dans le bâtiment réacteur pour « *montrer qu'il ne faut pas avoir peur* » (récit de Laurent Stricker). La peur est gérée par la formation. Mais à l'extérieur il y a les antinucléaires, qui manifestent une hostilité inédite de l'environnement de la centrale. Il y a eu une tentative d'attentat à la bombe à Fessenheim, un tir de roquette à Creys Malville, incidents qui, raconte P. Sebal, font peur à la Direction surtout. Les ingénieurs qui observent les exploitants du nucléaire s'inquiètent de voir le risque de l'ennui et de la routine coexister dans le REP avec le stress de l'incident/accident. Il y a un débat entre ingénieurs sur la meilleure parade. Les automatismes qu'il faut laisser fonctionner ? L'homme à qui se fier ? L'intervention de l'homme est malgré tout considérée comme supérieure à celle de la machine, parce qu'il sait s'adapter à une situation changeante, globaliser, faire référence à l'historique⁸⁷. Reste que l'autonomie technique, la base de la fierté du métier, disparaît peu à peu, même si elle est remplacée par « *la fierté de piloter un monstre* »⁸⁸. Le monstre, c'est

86 KENEDI Aline et CLEMENT Dominique, 2007. Histoire du management du parc nucléaire d'EDF.

87 LARROQUE op. cit., page 331 du tome 2.

88 LARROQUE op. cit., page 338 du tome 2.

cette installation gigantesque, fliquée (fouille du personnel), standardisée, normalisée, cloisonnée, sans plus aucune fluidité des parcours, avec des espaces sévèrement compartimentés, et l'obligation de changer de vêtements. Le monstre, comme le désignent toujours des agents de conduite de 2008, c'est le réacteur nucléaire. Même s'il est malvenu d'exprimer qu'il fait peur. En 1988, des directeurs nous disaient : si un agent a peur, il faut qu'il quitte la conduite. Il n'y a pas de place dans nos centrales pour un homme qui a peur.

En 1980, Dominique Pignon fait une enquête « au cœur des centrales nucléaires »⁸⁹. Ce chercheur du CNRS est aujourd'hui devenu Directeur de recherche, il travaille sur l'ordinateur et le cerveau (cf. son dernier livre avec Von Neumann, 1999). Après avoir fait les quarts de nuit et de week-end en 1980 avec des équipes de conduite, il décrit le métier de conduite avec un très grand respect : la conduite « *exige du feeling, être en mesure de prévoir le comportement du réacteur, anticiper ses réactions* ». Il note « *qu'on s'attache au réacteur et qu'on prend plaisir à le conduire, surtout dans les variations de régime* », et qu'il « *existe un investissement affectif car il est suffisamment complexe pour avoir des réactions qui stimulent un comportement autonome. La spécificité de ses réactions lui confère un caractère* ». Il remarque aussi que les agents ont « *tous les circuits dans la tête* »⁹⁰. C'est le résultat du principe de Silvère Seurat (« *construire l'homme en construisant la centrale* ») même malmené ! Autrement dit, la conduite est loin d'être un métier de « presse-bouton » aux yeux de ce scientifique spécialiste des robots... Lucien Resse (comité Histoire) parle lui aussi d'un art très tactile de piloter, de redémarrer après un arrêt d'urgence.

Primat de la sûreté à la conception

En 1973, le SCIN est créé : les exploitants l'appellent le « *zinzin* » (sic !). En 1975, naît l'IN au sein du SPT, sans mission très définie selon Larroque. Selon Michel Grosjean, l'administration française est flottante et finit par s'aligner sur les concepts américains, notamment l'Assurance

89 Dominique PIGNON, Enquête au cœur des centrales nucléaires, Paris, Nathan 1980.

90 LARROQUE op. cit., page 328 du tome 2.

Qualité. On est dans une période de développement de la sûreté à la conception et à la construction, mais pas encore de sûreté en exploitation⁹¹. Cette période des premiers pas de l'exploitation nucléaire est une période « triomphaliste ». P. Tanguy cite un haut dirigeant d'une compagnie de production américaine, qui « *refusait d'envisager des mesures de sûreté supplémentaire en comparant ces précautions à l'exigence absurde de protéger San Diego avec un écran géant contre les chutes de météorites* ». CAPP se souvient également d'avoir entendu des assertions du même tonneau, de la part des ingénieurs de l'Équipement par exemple. Louis Aye confirme : l'accident est alors considéré comme carrément impossible. Les hommes qui pensent la sûreté dans ces années-là ne sont pas des exploitants. Même s'ils se décrivent comme beaucoup plus prudents que les Américains ou les Russes, les Français ont foi en la technique, et mettent essentiellement l'accent sur la conception. Pierre Tanguy vient du CEA, Jean-Pierre Roux vient de l'Équipement. L'accident de TMI va marquer un tournant décisif : une révolution technique (car le cœur avait fondu) et une révolution culturelle car le public s'est senti menacé. TMI révèle que la sûreté à la conception ne peut pas tout. La conjonction de défaillances mineures, multiples, et d'erreurs humaines, nécessite des lignes de défense additionnelles, mettant en cohérence conception et conditions d'exploitation. L'accident arrive si l'état d'esprit de l'organisation est incapable d'imaginer que l'accident peut survenir⁹².

L'accident de TMI tranche 2 le 28 mars 1979

Voici un résumé en bref de l'accident qui imposera la nécessité de reconnaître l'importance de la sûreté d'exploitation : TMI, c'est une centrale 900 MW avec un réacteur REP Babcock et Wilcox, très proche des réacteurs EDF. Elle se trouve en Pennsylvanie à 15 km de la capitale Harrisburg. La tranche 2 a été mise en service en décembre 1978.

Tout commence par des pannes dites « banales » (des difficultés sur le circuit secondaire, obstructions sur lignes de transfert d'eau à la sortie du

91 Pierre TANGUY, Jean BOURGEOIS, François COGNE et Jean PETIT, La sûreté nucléaire en France et dans le monde, Polytechnica, Paris, 1996.

92 TANGUY, op. cit., page 37.

condenseur). Les opérateurs font des essais d'entraînement du mélange de résines, qu'ils considèrent comme la probable cause du bouchage. Une arrivée intempestive d'eau dans l'air comprimé entraîne une cascade de fermetures de vannes, et le déclenchement de la pompe de gavage, le déclenchement de deux pompes alimentaires qui amènent l'eau dans le côté secondaire. Il y a une arrivée d'eau froide donc une moindre évacuation de la chaleur produite dans le cœur. La température et la pression montent dans le fluide primaire. La pression atteint en trois secondes le seuil d'ouverture de la vanne de décharge du circuit puis le seuil d'arrêt du réacteur par chute des barres de sécurité pour réduire la puissance donc les températures.

Jusque-là, « *tout va bien* ». Reste à évacuer la puissance résiduelle. C'est là qu'intervient une défaillance de matériel : la non-fermeture de la vanne du pressuriseur. Et point crucial : l'opérateur ne l'a pas su, car il avait une indication « vanne fermée ». La vanne fuyait avant l'accident, il a cru que cette fuite expliquait le réchauffement de l'eau. Il aurait pu consulter d'autres sources d'information mais il était concentré sur le niveau d'eau du pressuriseur et la consigne de ne pas perdre « la bulle au pressu ». Mais l'appareil est rempli d'une émulsion eau-vapeur.

Le même accident avait eu lieu en 1977 (Davis Besse), mais la puissance était faible et la vanne s'était fermée après 20 minutes.

Poursuivons : l'eau des pompes de secours aurait dû arriver mais les vannes situées sur les collecteurs entre les pompes et les GV étaient fermées au lieu d'être ouvertes, car les OP avaient fait un essai réglementaire quelques jours avant et avaient oublié de rouvrir les vannes. Ensuite la situation va se dégrader, le circuit primaire se vide, les GV sont à sec côté secondaire, même si les OP détectent l'erreur antérieure, on continue à perdre du fluide primaire par une brèche, le pourcentage de vapeur ne cesse d'augmenter, les opérateurs ne disposant pas en salle de commande d'indications accidentelles sur le fait que l'eau bouillait dans le réacteur, et ayant arrêté les pompes primaires jusqu'à ce que l'on atteigne une température de fusion de l'oxyde d'uranium (séquence qui va durer plus d'une heure trente). La gaine du combustible va fondre. Trois heures 20 après le début de l'accident, la situation d'urgence est proclamée (remise en route manuelle de l'injection d'eau froide).

La troisième barrière (enceinte) tient le coup, mais il y a 2 mètres d'eau radioactive dedans. Ensuite, il y aura identification d'un risque d'explosion par l'Autorité de Sûreté américaine, la NRC et en plus des fuites durant l'évacuation des déchets qui vont affoler les habitants de Harrisburg, au point que l'archevêque de la ville donnera l'extrême-onction aux habitants le 2 avril. TMI 1 a redémarré en 1985.

Tenir compte de l'humain

Tanguy écrit que ce sont les accidents qui ont imposé l'idée selon laquelle pour que la machine et l'homme travaillent ensemble de façon sûre, l'homme ne doit pas être traité comme un simple composant, mais intégré de façon positive, avec ses capacités et ses limites⁹³. Certes, les OP de TMI ont fait des erreurs (et non des fautes), mais tout n'avait pas été fait pour les leur éviter.

La machine doit s'adapter à l'homme, non l'inverse, elle doit pallier l'erreur et non l'amplifier⁹⁴. La prise en compte du facteur humain (le « FH » implique beaucoup de choses, qui concernent tout l'environnement des opérateurs. Pour avoir des opérateurs compétents, stables, bien formés, en bonne santé, aptes à relier les principes fondamentaux à des situations réelles qui peuvent différer de celles étudiées et analysées sur documents, il faut des organisations et des dirigeants décidés à tout faire pour aider les opérateurs. Les responsabilités doivent être définies très clairement, le management centré sur la sûreté et la qualité. Le contrôle des installations doit être indépendant et l'évaluation de sûreté confiée à des experts internationaux.

Après une période où le CEA s'en chargeait, on passe en France au Ministère chargé de l'énergie atomique, puis à la création d'un service central ad hoc.

En 1979, le film « *Le syndrome chinois* » avec Jane Fonda développe le scénario d'une fusion du cœur qui perce le globe terrestre de part en part, et ressort de l'autre côté de la terre, en Chine.

93 TANGUY op. cit. page 33.

94 TANGUY op. cit. page 130.

*L'accident de TMI salutaire,
donne un « sérieux coup de main »*

En termes plus crus que Pierre Tanguy, Lucien Bertron, Jacques Dusserre et tous nos interviewés qui ont connu cette période, racontent la prise de conscience de la spécificité nucléaire grâce à TMI : un déclencheur, un accident salutaire, s'il n'avait pas eu lieu, on l'aurait eu en France...

L'impact de TMI sera énorme et se fera sentir durant la décennie suivante : refonte participative de la salle de commande pour améliorer l'interface homme-machine, travaux d'ergonomie, introduction des FH, importance du REX, de la préparation aux accidents, de la formation, de la qualité des procédures, et APE.

L'ISR sera une particularité française. Il constitue une redondance humaine dans le domaine de la surveillance et de la conduite des installations. Jean Bourgeois (qui a dirigé l'IPSN du CEA) en a le premier avancé l'idée. Quand les circonstances commandent un passage en APE, c'est l'ISR qui prendra la responsabilité des actions menées. Le chef de quart devra lui céder sa place. La mise en place de l'ISR suscitera l'incrédulité généralisée et l'hostilité (ISR ? Ingénieur Servant à Rien), car chacun voit qu'il va empiéter sur la responsabilité du chef de quart et embrouiller les responsabilités.

La division facteurs humains est créée et confiée à une femme, Martine Griffon Fouco : un choc de plus pour les thermiciens, car non seulement c'est une femme, mais elle est aussi une très belle femme ! Plus tard elle sera le chef de la centrale de Blayais.

Au plan international, c'est la naissance de l'INPO qui veille à la transparence de l'évaluation de la sûreté des centrales, la prise de conscience des faiblesses, la diffusion des bonnes pratiques. Mais l'URSS qualifie TMI d'« *accident capitaliste impossible en URSS* », et ne s'associe pas à l'effort de progression des occidentaux.

CFDT et CGT divergent

Durant cette période, la CFDT multiplie les actions spontanées, issues de la base, en local, dans un esprit de décentralisation. À partir de 1981, les actions revendicatives de ce type diminueront et la CFDT commencera à se recentrer, elle ira vers la négociation collective (l'accord de 1982 sur le système de rémunération est un signe avant-coureur) et verra ses effectifs diminuer.

Après avoir fait le choix de l'UNGG, la CGT s'engage dans le soutien au programme nucléaire REP y compris en faisant une conférence de presse en ce sens à Dampierre en 1977 (affirmation de sa confiance dans la science, en pleine contestation antinucléaire). De 1974 à 1982, Dominique Larroque estime qu'il existe une vraie connivence CGT/Direction, même si jamais la CGT ne signe un accord.

La CGT garde sa ligne de conduite « trans-professionnelle » en agissant en 1976 sur les salaires, en 1979 pour le statut. Pour la CGT, l'axe central c'est l'action unitaire qui permet de construire des rapports de force. Elle se méfie des actions « conduito-conduite ».

Une culture de non-reconnaissance de la conduite

Ne rémunérer que la pénibilité et non la responsabilité, c'est un bricolage inventé à la fin des années soixante, et qui prend maintenant de l'ampleur. L'habitude de se faire reconnaître seulement par la pénibilité, nommée par Michel Grosjean la « culture de rémunération négative » de la conduite, se consolide. Elle devient un « habitus » : une manière d'être ancrée collectivement, une disposition de l'esprit.

Se succèdent : une revalorisation des ISC en 1975 avec majoration de 50 % les dimanches et jours fériés. L'initialisation du système de compensation de perte des ISC lors des départs en formation (durée : deux semaines).

Un nouveau conflit en 1977 contribue à révéler la résistance des professionnels de conduite nucléaire à la mise en place de procédures

applicatives. Mais ce conflit qui soulève une question de métier, débouche une fois de plus sur des augmentations de prime, et sur la création de l'assistant chef de bloc. C'est une fois de plus une retouche ne réglant rien, mais cette béquille permet de remédier au besoin énorme en chefs de bloc.

Le débat de fond, sur la licence, a été tranché dès 1975 d'après Michel Grosjean : la conduite française ne sera pas licenciée mais habilitée. Dominique Larroque, lui, attribue la décision à Bigeard (chef du SPI de 1979 à 1984), dans la période suivante. C'est Grosjean qui a raison, car dans notre travail avec 10 chefs de quart après la grève de 88, ces derniers nous ont raconté que la conduite a fait grève pour monnayer la licence en 1975, cette licence demandée par les Autorités de sûreté (il s'agit du groupe de chefs de quart dit groupe « Dupraz » ; il en sera question plus loin, car c'est ce groupe qui a inventé le CE).

En 1980, suite au conflit de Bugey, intervient une nouvelle revalorisation des ISC qui s'étendent au samedi, nuits, jours de pont. On instaure le bilan d'heures lors des départs en formation. Ces « solutions » engendrent de nouveaux problèmes, insoupçonnés lorsqu'elles sont décidées.

En 1980, selon Michel Grosjean, les signes de non-reconnaissance de la conduite nucléaire sont devenus patents : perte d'initiative, perte de reconnaissance, primauté de la qualité de l'outil sur l'humain.

Deux événements pivot feront changer de configuration

1980 : la grande grève du Bugey

La conduite continue de se situer à part, comme dans le classique. Elle se sent spécifique. Durant ces années 70/80, la conduite est tentée de se transformer en corporation et de se doter d'un syndicat autonome. Elle dissocie ses conflits de ceux des « discontinus », voire même leur fait concurrence. La tentative de créer un syndicat « conduite », qui est très forte en 1972, se répétera plusieurs fois ensuite. Les syndicats contrent

cette dissociation en recherchant des mots d'ordre homogènes. Les syndicats et les directions s'uniront toujours pour combattre la « dérive corporatiste » de la conduite.

En 1980, une grève conduite éclate au Bugey, très dure, pour des effectifs supplémentaires, 35 heures et la revalorisation des ISC. C'est une grève innovante. Les agents ont décidé de perturber l'arrêt de tranche 2, ils refusent de baisser la charge et de permettre ainsi le rechargement. La CGT, syndicat de masse, se tient à distance, et en recul. La CFDT est aux avant-postes de ce conflit issu de la base. En 1970, la CFDT a déjà soutenu une grève pour reclasser les rondiers, et en 1972 une grève sur les horaires des services continus. En 1975, elle a soutenu une première grève « conduite » au Bugey et à Fessenheim. En 1980, les agents de conduite découvrent que les Services Généraux « *sont à 300 % la nuit, alors que les chefs de bloc sont à 30 %* ». La CFDT dit : on ne laisse pas passer ça ! Le mouvement démarre. Les CRS encerclent le site de Bugey : une « *erreur du SPT* », estime André Marino.

Les ingénieurs sont priés de se préparer à prendre les manettes « comme en Belgique ». Évelyne Guinard⁹⁵, jeune ingénieure, se retrouve nommée de but en blanc chef de bloc. Elle a conservé l'organisation des équipes de quart prévue par Pierre Daurès, chef de centrale. Tous les ingénieurs sont réquisitionnés : les uns sont chefs de quart, les autres chefs de bloc. Jean-Marie Laurent se rappelle le sentiment de solitude qu'ils éprouvaient à cette époque où seules Bugey et Fessenheim étaient en grève. André Marino se souvient de la violence du heurt. Évelyne Guinard se souvient de son appréhension à l'idée de devoir prendre le bloc. À Fessenheim, André Leblond a demandé à Paul Sebal et à B. Lallier de se tenir prêts à reprendre le bloc. Ex-chefs de quart chevronnés, ils avaient tous les deux été détachés à la base de formation pour inventer une formation véritablement « nucléaire » pour les rondiers : « *vous prendrez chacun un bloc, avait dit Leblond, et les ingénieurs seront vos chefs de quart, mais vous leur direz ce qu'il faut faire !!! On n'était pas chauds !* » souligne P. Sebal. À la sortie de ce premier conflit social du nucléaire, des embauches massives sont réalisées (+ 150 agents) ! La grève est si dure

95 Archives d'Evelyne GUINARD, EDF, avril 1980.

qu'elle donne naissance à l'Amendement Giraud (nom du Ministre de l'Industrie) en juillet 1980.

C'est seulement en 1995, lors des grandes grèves contre les réformes des retraites du gouvernement Juppé, que la direction décidera le recours à l'Amendement Giraud contre des grévistes de la conduite. Cet amendement autorise le licenciement sans préavis de toute personne ayant mis en cause « *la sûreté nucléaire, la protection des matières nucléaires ou la sécurité des personnes et des biens* », en violant les lois et règlements et instructions d'exploitation.

Mai 1981 :

François Mitterrand est élu président de la République

Victoire de la gauche, qui n'avait plus accédé au pouvoir depuis la fin de la guerre et l'éjection des ministres communistes du gouvernement. Progressivement, des différences se sont affirmées entre les Gaullistes, organisés par Jacques Chirac en Rassemblement pour la République (RPR) en décembre 1976, et les tenants d'une droite modérée et plus classique incarnée par l'Union pour la Démocratie Française (UDF) de Valéry Giscard d'Estaing. Au contraire, l'opposition de gauche trouve l'occasion de se regrouper dans la montée des difficultés économiques. Le Parti socialiste, rénové au congrès d'Epinay (juin 1971) par François Mitterrand, le Parti communiste et les Radicaux de gauche forment, avant les élections législatives de 1973, l'Union de la gauche et adoptent un Programme commun de gouvernement. Malgré de sourdes tensions, des ruptures passagères puis l'abandon du Programme commun en 1978, cette union se reforme pour l'élection présidentielle d'avril-mai 1981. François Mitterrand est élu contre le président sortant Valéry Giscard d'Estaing. Pour la première fois sous la Ve République, la gauche accède au pouvoir.

Bilan de cette configuration : un nouveau parc, mais des fonctionnements anciens

Ce qui est très frappant dans cette période de démarrage du parc REP, c'est :

a) La compression initiale des effectifs du nucléaire qui réinitialise au sein du nucléaire la tradition sociale conflictuelle forgée durant des décennies dans le classique. Il faudra se battre pour les effectifs et ils se battront, comme autrefois.

b) Le copier-coller de l'organisation du classique sur le nucléaire, la sous-estimation de la spécificité du nucléaire, option que TMI va interpeller.

L'obsolescence de la forme d'organisation héritée du classique se manifeste en premier lieu dans le domaine de la formation. Le mode de gouvernement par les procédures se met en place avec la découverte progressive de la complexité du REP qu'il faut absolument réussir à intégrer. La procédure n'est plus une aide, mais une preuve qu'on a fait ce qu'il faut. Il faut prouver qu'on est sûr. On assiste donc à un double basculement : de la technologie (UNGG/REP) et de la preuve.

Le SPT est passé à autre chose en n'ayant pas l'impression que c'est le cas ! Comme s'il y avait existé un double déni : déni de la complexité et déni du risque nucléaire. Du coup, une continuité conflictuelle induite (a) et une continuité organisationnelle inappropriée (b) vont entraîner la conduite dans une configuration fausse qui ne pourra que craquer et recraquer dans la période suivante. En conclusion de cette configuration de transition, on peut parler d'un monde où tout est différent et pourtant rien ne change... Un monde où il s'avère impossible de prendre en compte la différence entre classique et nucléaire, entre conduite et maintenance, dans la culture d'EDF « Production Thermique ».

dates repères

Centrales	Vie politique	Actions syndicales
En 1974, on prend la pleine mesure du choc pétrolier.	1974 - Valéry Giscard d'Estaing est Président de la République Il accorde la majorité à 18 ans et dépenalise l'avortement, il accepte le divorce par consentement mutuel.	Période de forte conflictualité dans les usines en France: sidérurgie, coton.
1974 Création de la NERSA par décret (EDF, ENEL et RWE)s'associent pour construire deux centrales à neutrons rapides	1975: attentat à l'explosif à Fessenheim en tranche 1 (point de départ de contraintes croissantes sur les accès)	1975, Grève CFDT au Bugey pour la conduite, Grève CGT en 76 sur les salaires. On est en période d'inflation, les salaires sont indexés sur le coût de la vie.
1977 Autorisation de construire à Creys-Malville	1977: un mort lors des manifestations anti-nucléaires à Creys Malville	1979, Grève CFDT contre les blâmes à Cheviré, grèves CFDT contre l'extension du travail posté aux services discontinus, grève CGT pour le statut
En 1977, Fessenheim 1 et 2 sont mises en service. En 1978 et 1979, Bugey 2, 3, 4, et 5 - St Laurent B 1 et 2 en 1981		1980: première grande grève de la conduite dans le nucléaire
L'équipement crée un "abcès de fixation" à Plogoff et construit TAGADA, c'est le PWR, le vrai		
1979, Thémis	1981: élection de François Mitterrand.	

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
--	--	---	--	--	---	--

Cahier 1
88/89
barycentre de
l'ère nucléaire



1988-1989
Grève conduite
Non Bénat

7

1989-1999 - Nucléaire phase III

Quand la grande vague
des démarrages se retire,
la conduite se retrouve à la périphérie,
mais de graves crises
viennent rappeler sa centralité

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien Genèse de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Genèse politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Genèse de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i> 1973 Choc pétrolier place au nucléaire	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonomie 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchnernobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	Âge de la nucléarisation, décentralisation différence Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mais violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Le SPT engage son adaptation au nucléaire tout en maintenant son modèle

Trois patrons marquent cette décennie :

– Un chef de continuité, Claude Bigeard (79/84), qui était passé par l'hydraulique, le classique (Nantes-Cheviré), l'UNGG (Chinon), et avait été adjoint de Jean-Pierre Roux et de Rémy Carle. C'est un exploitant, « un vrai », qui passait tous les dimanches en salle de commande et disait : « *surtout ne dites pas à ma femme que je suis ici, elle me croit à la messe !* ».

– Puis un chef de rupture lui succède, complètement étranger au sérail : Jacques Leclercq (84/88), polytechnicien (X-Ponts) venu des ministères (santé, industrie) et passé par l'équipement à Blayais.

– Enfin un chef pour tenter de stabiliser le parc, Lucien Bertron (Porcheville, Beautor, Saclay, Chinon, Loire, la Sena à Chooz, Bugey).

Claude Bigeard change les structures : il centralise la maintenance...

Bigeard crée des zones avec des chefs de zone, car le SPT est devenu énorme : il veut retrouver le SPT à « taille humaine » d'autrefois. La « boîte

de maintenance », c'est-à-dire un SPT complètement centré sur les arrêts de tranche, prend corps. En 1981, Claude Bigeard décide de la création de l'UTO qui apparaît officiellement sur les organigrammes en 1983. L'UTO (unité technique opérationnelle) est chargée de l'optimisation des arrêts de tranche et investie d'un pouvoir central de programmation à long terme et de commandement centralisé des arrêts. Claude Bigeard doute, il hésite. Il craint un empiétement de l'UTO sur l'autorité du chef de centrale... Mais Lucien Bertron le convainc et désormais, la base de la logique d'exploitation devient le palier et non la centrale. L'UTO atteint un effectif de 400 agents en 1986, 600 quelques années plus tard... sans oublier le Département Matériels et le GDL...

... mais crée les CPN pour retrouver l'ancienne autonomie

Claude Bigeard crée la DIRE (division chargée des relations extérieures), renouant avec les principes défendus par Ginnochio (cf. cahier n° 4 - L'âge d'or du classique). Tchernobyl donnera sa pleine légitimité à cette division. Le mouvement antinucléaire est actif, les réponses du SPT sont désordonnées. La DIRE doit aider les centrales à communiquer vers l'extérieur. Le chef de centrale devient l'interlocuteur des médias et des élus locaux.

Dès 1980, on étudie la réforme des unités. En effet les centrales de Gravelines, Bugey dépassent les 1 000 agents ; Dampierre, Tricastin et Blayais sont à plus de 800 personnes en 1987. Or ce sont des sous-unités sous tutelle des GRPT. En janvier 1983, les CPN sont nés : Gravelines, Bugey, Dampierre, Tricastin, Blayais. Ils échappent aux structures intermédiaires de contrôle (les GRPT). Pour s'organiser, ils s'inspirent de... Chinon (cahier n° 5 - La naissance du nucléaire) où Claude Bigeard fut chef de centrale. À Chinon en 1967, chacune des tranches était différente, avait son organisation propre, mais il existait des services communs. Ainsi, à l'image de Chinon, naissent les Sous Unités Centrales (les SUC), la Sous Unité de Gestion (la SUG) et la Sous Unité Technique (la SUT). Le « gros » du nucléaire échappe aux GRPT qui ne coiffent plus que les centrales nucléaires à 2 tranches, et le classique.

Les SUT se considèrent très vite comme « les représentantes de l'UTO sur site » (Castel à Bugey, plus tard Canaff à Tricastin, et ainsi de suite), elles constituent un monde parallèle, très technique, quasi autonome, bien organisé, motivant, avec une vision long terme, échappant au contrôle des exploitants de centrales. L'UTO va prendre un pouvoir énorme sur les sites⁹⁶.

La conduite est en position de faiblesse : les SUT aspirent l'élite de la maintenance, la maintenance de commando, et explosent le Tranche en Marche (le TEM ou le TEF, tranche en fonctionnement). La conduite voit se construire autour d'elle une maintenance d'une complexité impénétrable⁹⁷.

Claude Bigeard veille à préserver le pouvoir du chef de centrale

La création des CPN est un acte très « thermicien » de décentralisation, dans la continuité de la culture antique du SPT privilégiant l'autonomie du chef de centrale. On se souvient que depuis Rémy Carle, les chefs de centrale ont les coudées plus franches concernant leurs effectifs. ISR et MSQ forment un pôle d'expertise locale autonome. L'habilitation du personnel d'exploitation demeure une prérogative du patron de centrale, contrairement aux pratiques américaines qui la confient à une autorité indépendante, aux autorités de sûreté (licence).

Le SPT s'est longuement interrogé les années précédentes sur la licence, il a tranché négativement, arguant du fait que le chef de centrale pourrait se défausser de ses responsabilités si l'agent tenait un diplôme d'une autre autorité que lui. En outre, les agents pourraient « bachoter ». Tels sont les arguments selon Lucien Bertron⁹⁸. Pour nous socianalystes du CAPP, qui sommes beaucoup intervenus sur le terrain en centrale, les usines ne sont alors pas du tout des bureaucraties, mais il y règne un ordre de type religieux ou militaire (religion de l'action) coexistant avec une norme de transgression en cas d'injonction aberrante. La priorité est à l'action pure, et

96 CAPP, juin 1986. Fédération de féodaux centralisés, Étude des relations services centraux - unités au SPT.

97 Historique de la conduite de 1963 à 1995, EDF, Département Appui au Management (DAM), Michel GROSJEAN (sherpa) et Christiane GILON (CAPP).

98 LARROQUE Dominique. 1997. Histoire du Service de la production thermique, tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris, page 255.

que les fonctionnels se débrouillent pour relier tout ça ! Le SPT des années quatre-vingt a quelque chose de prométhéen : un homme qui dirige une centrale nucléaire ne saurait se soumettre aux ordres d'un bureaucrate.

Par ailleurs, dans les centrales, on considère que le bon management est celui dont on n'entend pas parler. Les agents appliquent les corollaires du théorème hiérarchique de base tels que la résistance plutôt que la critique ouverte, le blocage plutôt que la réorientation, l'autorité plutôt que l'initiative, le respect du GF plutôt que le respect des compétences, l'imposition plutôt que l'appropriation, le contrôle plutôt que l'aide, l'ordre donné plutôt que le sens, la manipulation plutôt que la concertation. Il existe une grande dépendance au chef de centrale (*« que pense notre chef de ce que nous pensons ? »*)⁹⁹.

L'expansion du volume de la formation

Pendant la campagne électorale qui se termine par l'élection du socialiste François Mitterrand, la gauche a manifesté des réserves sur la poursuite du programme nucléaire français. Un débat sur l'énergie a été organisé. Dans la foulée, en 1982, EDF crée le poste d'Inspecteur Général de la Sûreté Nucléaire (IGSN) pour manifester que c'est sur l'exploitant (EDF) que repose la responsabilité nucléaire, il la délègue au chef du SPT, et il dispose à ses côtés d'un Haut responsable se consacrant exclusivement à la sûreté nucléaire. Pierre Tanguy prend ce poste en 1985 et l'occupera jusqu'en 1994. L'accent est mis sur la formation des agents du nucléaire, car qui dit sûreté dit formation permanente. En 1981, il est décidé de construire 2 simulateurs 900 à Bugey et Caen, et deux simulateurs 1300 à Paluel. En 1981, une centrale dépensait 3,5 % du temps en formation. Ce temps passe à 25 % pour une centrale qui démarre. Les frais de formation représentent 12 % de la masse salariale du SPT hors frais de formation pour stricte insertion des nouveaux. 60 % des actions de formation d'EDF se font au SPT. À partir de 1982 se développent en outre les mini-simu de fonction, le SIPA (post TMI, simulateur postaccidentel), et le simu RTGV. En effet la centrale de Tihange en Belgique a connu un incident RTGV.

99 CAPP, juin 1986. Fédération de féodaux centralisés, Étude des relations services centraux - unités au SPT.

En 1985, le SPT comptera 4 simu 900 + 1 en cours de construction à Paluel, + 2 simu 1300 + celui de Superphénix + un simu en projet pour le palier 1 500 MW¹⁰⁰.

*Le modèle de formation est repensé...
pour redevenir comme avant !*

Dès 1981, le Département Administration indique que le « vivier interne » ne suffira pas à pourvoir les postes de conduite. Les centrales nucléaires sont désormais forcées de se tourner vers le marché externe¹⁰¹. Silvère Seurat (à Eurequip) théorise l'approche, qui sera testée à Gravelines en 1982 : « il est rare que, dans un pays industrialisé, une formation spécifique prépare à l'exercice d'un poste de travail précis ». Pour lui, l'essentiel n'est pas la connaissance acquise à l'école, mais la capacité d'apprendre, et les qualités humaines requises pour occuper des postes précis et concrets. Des critères de sélection et profils de poste sont établis, pour évaluer, outre les antécédents scolaires, les aptitudes physiques, la personnalité, les motivations, l'intelligence. Claude Bigeard veut recruter directement sur place, en centrale, hors des procédures de la Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS), des jeunes à intégrer immédiatement dans le pool des techniciens de base, car le circuit de la formation EDF ne pourra pas les transformer d'emblée en techniciens compétents du nucléaire. La CGT s'y refuse.

Finalement, on recrutera sur site, selon l'ancienne tradition de responsabilisation des patrons en la matière. Le plaisir d'apprendre est bien présent, à nouveau. Les ingénieurs font passer des planches à tour de bras (selon Lucien Resse, membre de notre comité Histoire). Des sessions inspirées de Cébazat (dispositif inventé par Guy Palmade, pour apprendre la dynamique des groupes aux cadres) sont montées, exactement comme cela se faisait pendant l'âge d'or du classique (voir cahier n° 4 et 4 bis). La population titulaire d'un CAP ayant été jugée « écrémée de ses éléments

100 Dominique LARROQUE, Histoire du Service de la production thermique, tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris 1997, page 307.

101 Dominique LARROQUE, Histoire du Service de la production thermique, tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris 1997, page 291.

à Potentiel » sur le marché du travail, l'embauche en exécution est prônée au niveau BT en 1989.

Dans les équipes de conduite, au départ : le bonheur du démarrage

Nos témoins racontent la ressemblance (trompeuse) du nucléaire au démarrage, avec le classique ; tous évoquent la similitude d'ambiance. L'osmose s'opère entre les anciens du classique et les jeunes du nucléaire, les liens noués sont très forts, il y a tout à découvrir, une dynamique collective d'apprentissage apparaît, sans distinction de niveau. Il y a énormément d'échanges de savoirs, un défi relevé ensemble de s'adapter au nucléaire. Tous mentionnent la solidarité enseignée par les anciens, l'entraide entre agents. La documentation technique est légère (un A3 pour la RTGV). Les consignes de démarrage sont floues. Le patron de centrale est un vrai chef, qui apporte sa vision, qui regarde loin, qui a une vraie stature, qui connaît chaque agent de conduite par son prénom, qui est capable de donner le prénom des enfants et de l'épouse. Le tutoiement s'installe alors qu'il n'existait pas dans le classique. Il existe aussi une dimension « lutte de classes », qui procure un choc quand on est jeune et qu'on entre dans ces équipes : le jeune embauché a l'impression d'entrer dans un récit, dans une histoire, de recevoir un legs qu'il va devoir transmettre à son tour. Les formations sont intensives. Il existe des pépinières d'agents en formation, en surnombre. Beaucoup de convivialité, des grailloux, des repas du soir où les choses se font et se défont et l'équipe se reconstruit, des équipes solides, chacun apporte sa contribution, des rigolades (anormales, vues rétrospectivement).

Mais c'est également une exploitation qui devient compliquée et stressante, l'idée d'un contrôle qui passe mal : le sentiment d'une mise en doute de la compétence. Les agents éprouvent rapidement des sensations de rigorisme plutôt que de la rigueur, par comparaison avec le classique. À la tête des équipes il n'est pas rare de trouver des chefs de quart non nucléaires (« *le bloc, c'est ton problème* » dit le chef de quart au nouvel OP fraîchement formé. « *Tu te démerdes* »). Mais il existe aussi des chefs de

quart hypercompétents et des jeunes ingénieurs qui frôlaient l'incompétence. C'est un monde de grande autonomie, il n'y a pas de routine, l'aventure nucléaire est extraordinairement enrichissante sur le plan technique et humain.

Les ingénieurs au centre

Le bonheur d'être IC

Les ingénieurs de démarrage, puis d'exploitation, futurs Ingénieurs de Conduite, occupent une toute nouvelle place, très centrale, qu'ils n'avaient pas avant le REP. Ils s'emparent de la relation avec la maintenance, et prennent en main la formation. Ils maîtrisent l'historique technique, sont très jeunes et très disponibles.

Autrefois les ingénieurs jouaient un rôle clef, mais en amont. Maintenant, avec les procédures, les ingénieurs occupent une place décisive : ils sont devenus la plaque tournante de l'exploitation. La salle de commande perd la supervision sur la maintenance et les rondiers.

Tous ceux qui sont passés par ce métier d'Ingénieur de Conduite (IC) parlent du bonheur qu'ils ont connu en exerçant ce métier. Ils n'avaient aucune conscience d'un quelconque recroquevillement des équipes ni empiétement sur le chef de quart. En échange de leur intégration, les IC donnent du savoir théorique dont la conduite est friande. D'autre part, l'ingénieur sûreté-radioprotection (ISR) paraît en France après TMI. Le collectif formé par les ingénieurs devient très puissant, et ne tolère pas la critique ni le doute.

Rapidement la position de la conduite se dégrade : les chefs proches autrefois (chef de centrale, chefs de service) s'éloignent progressivement, conduite et direction ne se rencontrent guère plus, la direction commence à ignorer les chefs de quart, la salle de commande est de moins en moins le centre de vie fréquenté qu'elle a été dans le classique et dans l'UNGG. La conduite passe à 6 équipes, 38 heures en 1982. Ses ISC et IJF ne cessent de croître jusqu'en 1984, date à laquelle elles se stabilisent. Les remplacements se multiplient et génèrent beaucoup de primes, renforçant

ce principe de rémunération de la conduite par des primes. Les J diminuent et ne sont pas animés. Le turn-over est ultrarapide.

Les ISR

Après TMI, les ISR sont mis en place (uniquement en France), et superposent leur autorité à celle des chefs de quart. Les ISR sont rattachés à la MSQ créée sur les sites. La MSQ est en lien avec la Mission Sûreté en Exploitation à Paris, qui chapeaute l'IN et le DSN. Les ISR rédigent les consignes incidentelles et accidentelles pour la conduite. La conduite rédige ses procédures de conduite. Le Département Exploitation devient le Département Exploitation Sûreté Nucléaire, réforme de structure censée mettre un terme à la dualité qui régnait entre production (Dex) et sûreté (DSN), car ces deux départements doivent copiloter la mise en œuvre des recommandations post TMI. Le DSRE est créé. Le comité sûreté en exploitation se réunit tous les mois, comité de sages au sein du SPT. La Division « Analyses de fonctionnement » du Département exploitation centralise les analyses d'incident et montre du doigt les erreurs de conduite. Elle intègre une structure FH à partir de 1982. L'image de facteur de défiabilité s'attache à l'homme, maillon faible du système¹⁰². Historiquement la démarche de « fiabilité humaine » s'inscrit dans une philosophie de défiance dans l'homme.

Des formations massives à l'accident sont données aux équipes. Elles sont confiées à des ingénieurs instructeurs à peine sortis d'école, et dont les compétences sont mises en doute par les équipes qu'ils sont censés former. Les agents de conduite ont du mal à suivre toutes les évolutions, intégrer cette nouvelle complexité technico-organisationnelle, souligne Michel Grosjean¹⁰³. Avec le turn-over ultrarapide, des agents de conduite accèdent très vite au poste de chef de quart, ce qui affaiblit leur légitimité tant vis-à-vis des équipes que vis-à-vis des ingénieurs, de la maintenance et des directions, car il arrive qu'ils manquent d'expérience. Le recrutement à la

102 Facteurs humains et sûretés - performances - qualité dans les centrales nucléaires, Armand COLAS, avril 1994. Document interne.

103 Historique de la conduite de 1963 à 1995, EDF, Département Appui au Management (DAM), Michel GROSJEAN (sherpa) et Christiane GILON (CAPP).

conduite privilégie la reconversion des Charbonnages de France, des agents du classique (le CARAS) et des agents de distribution en réforme de structure. Tout ceci plombe le potentiel de reconnaissance de la conduite.

La découverte du fonctionnement de « l'Homme » (l'agent de conduite)

Au Centre de Formation de Bugey, en 1981, l'ingénieur Jean Fluchère (futur patron du CNPE de Bugey de 1988 à 1995) observe le comportement des agents de conduite sur le simulateur. Les modules observés sont « *accident* » et « *sûreté en exploitation* ». Dans une note de synthèse, il décrit les lois générales qu'il a déduites de ses observations : l'Homme (comprenez : l'agent de conduite) en difficulté tente de remonter vers les origines de sa difficulté plutôt que de lutter contre les effets de la situation dégradée. L'Homme tire un sentiment de puissance du savoir qu'il possède, une fois son prédiagnostic fixé, il ne sélectionne alors plus que les informations confortant son diagnostic de départ, il arrive que « *la décision de faire* » remplace « *l'action* » (on décide de tourner une vanne, on croit l'avoir fait), etc. J. Fluchère propose de ne pas lutter contre ces comportements humains normaux, mais d'essayer d'aider les hommes tels qu'ils sont, en détresse mentale dans certaines situations stressantes. L'ISR sera dédié à cette aide, à la correction de la nature humaine, à l'approche par état qui ne s'occupe pas du passé. J. Fluchère insiste par ailleurs beaucoup sur le drame affectif que représentent pour l'Homme les erreurs et les traumatismes qui peuvent en résulter¹⁰⁴.

Une faille humaine, un ingénieur

L'ISR est une redondance humaine conçue comme une redondance technique. Mais cela change tout ! Les ingénieurs, estime Michel Grosjean¹⁰⁵, vont développer une identité de protection du système contre l'erreur humaine associée aux équipes de conduite : les ingénieurs sont la

104 Note manuscrite de Jean FLUCHÈRE sur ses observations au Centre de Formation de Bugey, 1981.

105 Historique de la conduite de 1963 à 1995, EDF, Département Appui au Management (DAM), Michel GROSJEAN (sherpa) et Christiane GILON (CAPP).

parade. La fusion ingénieurs/exploitants praticiens est cassée par la manière de réagir à TMI en mettant partout des ingénieurs là où les hommes peuvent faire des erreurs. La thèse selon laquelle la conduite sans ingénieurs ne peut maîtriser l'installation se matérialise par la création du trio de tête IC, ISR et CDQ, dans lequel ce dernier est devenu un chef d'équipe exécutant, classé un GF plus bas que ses deux « appuis ».

En 2000, CAPP a proposé une analyse psychanalytique de l'imaginaire collectif des ingénieurs des années quatre-vingt¹⁰⁶. On peut dire que se construit dans cette période-là, post TMI, une puissante défense collective contre la mise en doute de la maîtrise de l'outil, et que cette formation défensive dans l'imaginaire sera l'une des sources profondes de l'impossibilité de résoudre le problème de non-reconnaissance des agents de conduite nucléaire.

Articulation des forces sociales et intrapsychiques

CAPP défend l'idée que les conflits sociaux de la conduite du nucléaire sont le produit d'un travail de remaniement contradictoire entre des mécanismes de défense relatifs au risque d'accident. Ces mécanismes de défense sont développés tant par les ingénieurs d'école, responsables des centrales, par les agents de conduite responsables des tranches que par les représentants du personnel responsables de la cohésion sociale. Il existe des formes socialisées de défense contre l'anxiété, des défenses de groupe, des formations défensives. Comment cela fonctionne-t-il ? Par clivage bon/mauvais, refoulement de la peur, affirmation/déni (de l'autre), projection négative sur l'autre, rationalisations, intellectualisation, fuite dans l'activisme. Ces mécanismes ont sans cesse besoin d'être remaniés. Le conflit est l'une des grandes modalités de perfectionnement de nos défenses psychiques.

Un livre qui illustre bien le phénomène dont nous parlons, c'est « *L'ère Nucléaire* » de Jacques Leclercq¹⁰⁷, magnifique livre format livre

106 Conflits sociaux et résonances intra-psychiques dans le nucléaire français, Communication de Fabienne FILLION, Christiane GILON et Patrice VILLE au Colloque de l'Institut Psychanalyse et Management, Paris, 2000.

107 *L'Ère Nucléaire*, Jacques LECLERCQ, 1986, Hachette.

d'art, dans lequel le personnel occupe une toute petite partie, l'essentiel étant consacré aux progrès scientifiques, techniques, industriels, réalisés par la France. Pour l'anecdote, le livre était prêt à sortir lorsque Tchernobyl est arrivé. Il a fallu changer toute l'introduction, bien trop sûre d'elle. Dans ce beau livre, la sûreté est décrite comme étant la première préoccupation des ingénieurs qui « *n'ont pas attendu que l'opinion publique découvre les problèmes de sûreté pour les traiter* » (page 134). La seule fois où la conduite est évoquée dans cet ouvrage luxueux, c'est au chapitre TMI (pages 148 à 150). L'auteur déclare laisser les défauts de conception de l'usine de côté volontairement (!!) pour se consacrer longuement aux défaillances de l'exploitant, heureusement rattrapées par les automatismes de sûreté qui ont « remarquablement bien fonctionné ». Toute la page 150 (1/3 du contenu) porte sur la mentalité des exploitants et le sérieux qu'ils doivent manifester dans leur vie quotidienne. Même si « exploitant » s'entend au sens large, même s'il apparaît que l'opérateur seul ne peut être incriminé, les erreurs de ce dernier sont tout de même l'élément clef du message.

Comment se défend l'ingénieur diplômé contre la peur de l'accident selon nous ? Il rationalise ses émotions, refoule l'imprévu, clive le monde en camps sociaux ingénieurs/non ingénieurs, direction/agents : le problème vient des autres, qui ne savent pas, ne maîtrisent pas, font n'importe quoi. L'ingénieur diplômé veut croire que tout est prévu (dénî) et s'active (pression du temps réel, effacement de l'histoire). Le risque serait éliminé ainsi en amont de la tâche de la conduite : par les procédures. La conduite et les syndicats sont un monde différent dont on parle (années 1980 à 1989) en termes parfois animaliers : « *ils mordent* », « *ils font peur* », « *l'équipe des bœufs* », « *c'est germinal* », « *leur pyramide culturelle est basse* ». Une seule solution : « *injecter du jeune cadre* » pour « *relever le niveau* ».

La conduite, de son côté, développe pour se protéger un système de valeurs identitaires fortes, fusionne en un bloc (l'équipe), clive elle aussi le monde en deux camps et opère une projection négative sur les dirigeants : elle se sent persécutée et attaquée par les chefs ingénieurs, autant que ces derniers la craignent car elle a « les manettes ». La conduite projette son anxiété sur les ingénieurs dirigeants (les managers sont complètement fous, ils sont obnubilés par leurs lubies managériales, les diplômés sont incompetents).

La CGT (syndicat pro nucléaire) cultive un puissant système de valeurs altruistes, permettant de retrouver au travail la sécurité d'une famille dans laquelle on se dévoue pour autrui. Elle clive le monde en deux camps : les bons, et les mauvais, accusés de vouloir détruire l'Entreprise. Dans son combat, elle a besoin de la conduite qui, depuis la création de la salle de commande centralisée, tient seule les manettes. Elle place la conduite dans le même sac que les autres services « continus » niant toute spécificité nucléaire, dans une logique égalitaire qui vient boucler et fermer le système, et garantir l'efficacité des rapports de force. Tout conflit d'affirmation de la spécificité de la conduite se termine par des aménagements qui vont bénéficier à tout le collectif EDF (par effet de cliquet) et à tous les « continus ».

Aux sources du mépris de l'exploitant

Au commencement de ce mépris, il y a, on l'a vu au chapitre précédent, les ingénieurs de l'Équipement, qui méprisent l'Exploitant (ingénieurs et agents de conduite confondus). La noblesse, c'est l'Équipement. Citons une bonne blague typique de l'Équipement : « *c'est quand même plus facile de tourner le bouton que de construire le poste de radio* ». Les entrepreneurs, raconte notre témoin Bernard Lassus, c'étaient les gars de l'équipement, avec leurs valeurs d'autonomie et de travail en collectif, leur désir de s'éclater, de fuir l'égalitarisme. Les producteurs, vus de l'Équipement, étaient dans la norme, façonnés à l'école du paternalisme, de la hiérarchie, de l'autarcie, des féodalités et de l'absence de REX (retour d'expérience). L'équipement, dans les centrales nucléaires, est le premier sur place : le démarrage représentait un espace pour créer du neuf en termes de fonctionnement par rapport au classique, un espace pour inventer le fonctionnement nucléaire que les producteurs exploitants ne voudront pas saisir. Les producteurs arrivent du thermique avec leur compétence d'exploitation thermique classique, et leur expérience de la sécurité. Ce témoignage rejoint celui de D. Pirus (Septen) sur la prudence des exploitants : ne décider que ce qui a déjà fait ses preuves, reproduire le connu, se sécuriser par la routine. Mais aujourd'hui fait remarquer Louis Aye, en pleine construction de Flamanville 3 (EPR) la prudence a changé de camp : c'est l'ingénierie qui préfère installer un

vieux système informatique qui a fait ses preuves (sygma) plutôt que de se risquer à lui substituer un système moderne mais non testé. Il est vrai que l'enjeu de l'EPR n'est rien de moins que celui du marché mondial du nucléaire.

C'est ainsi que la conduite perd sa place au centre du système, toujours raconté par B. Lassus. Quand les ingénieurs de l'équipement s'en vont, ils laissent la place aux barons de la maintenance : la culture de site sera « maintenance » car il faut réussir le premier arrêt de tranche, et dans le classique la conduite ne s'occupait pas des arrêts, elle remettait les clefs de la tranche à la maintenance. Les premiers chefs de site ont un gros charisme, un paternalisme fort : les résultats sont bons, les baronnies s'installent.

Le système de régulation s'enraye

Le PUI

Avant le REP et TAGADA, les conceptions du CEA prévalent dans la manière de gérer les secours en cas d'accident. CEA et AREVA ont des équipes de pompier dédiées. Ces conceptions seront appliquées dans l'UNGG.

Mais avec TAGADA (Tricastin, Gravelines, Dampierre), EDF imprime sa tradition (unique au monde) : recherche de l'autonomie, auto-protection. L'individu doit se protéger d'abord lui-même.

Le PUI en matière sanitaire et incendie, après Tchernobyl, impose aux équipes de conduite d'assumer elles-mêmes la première gestion du feu et les premiers soins aux blessés. Ici commence un très long conflit, toujours d'actualité en 2008, entre nombre d'agents de conduite et les générations de dirigeants qui se sont succédé depuis. La difficulté de prendre en charge ce travail de pompier sans pompiers professionnels dédiés sur site, est toujours aiguë puisque dans les derniers conflits de la décennie présente, en particulier le conflit dur des agents de terrain de Civaux en 2005, une des revendications portait sur le refus de ce rôle.

L'informatique

Pour Dominique Pirus qui travaille depuis 1984 sur l'interface hommes/machines, c'est TMI qui imposera l'informatisation de la salle de commande dans le nucléaire. Au début du PWR, les mauvaises expériences de l'UNGG et une informatisation prématurée, ont bloqué la prise en compte de l'informatique. L'informatisation de la salle de commande commence après TMI, mais sans réexaminer l'organisation de l'équipe compte tenu de l'arrivée du « calculateur ».

Pourtant ce calculateur est actif, il vérifie les données. Mais il n'est pas considéré comme membre de l'équipe. On informatise la salle de commande mais pas la conduite. Or l'informatique permettrait selon D. Pirus de donner plus de recul aux membres de l'équipe, et leur permettrait de se redéployer autrement (sans perte d'effectifs... théoriquement).

C'est le N4 qui fera un pas de plus dans l'informatisation de la conduite. Vu des chercheurs en NTIC du Septen, le parc est très très stable (trop), ce qui lui évite les voies farfelues.

Mais il est aussi très lourd et capable de freiner puissamment l'innovation : « *c'est un exploitant envahi par le temps réel et qui a beaucoup de mal à regarder les choses de loin, même son passé* ».

Les centrales nucléaires sous le regard de divers chercheurs...

L'introduction de l'informatique

Dans un rapport de stage que nous avait remis François Roussel, une étudiante en administration économique et sociale raconte l'informatisation de Chinon B. Son récit est un long rapport d'étonnement sur le fait que les informaticiens ne sont pas issus du milieu des exploitants, et peu sont doués pour les relations humaines. L'informatisation de Chinon se passe mal, il y a la crainte du nouveau, la méfiance, une grande peur d'être réduits à un rôle de presse-bouton, d'être transformés en femmes (informatique = clavier = boulot de secrétaire), taper à la machine est vécu comme une perte

de statut social. Les hiérarchies sont également très réticentes à l'informatique car la diffusion de l'information va supprimer une des ressources de leur pouvoir.

Les structures d'opinion

Dans une étude du GRETS (DER) sur l'inconscient collectif d'EDF, les chercheurs essaient d'isoler les structures d'opinion au SPT. Quelles structures mentales héritées de l'histoire favorisent ou non la vie de la maison : tabous mais aussi cohésion, régulations, codes d'échanges ? C'est ce qu'ils appellent les structures d'opinion. Ils notent des écarts importants entre agents EDF et Français d'une part, entre DER et DPT d'autre part (Bugey, Fessenheim, Porcheville). À l'époque, dans les centrales nucléaires, on rencontre une population très jeune et à dominante masculine. L'opinion dans les centrales est nettement structurée autour des valeurs de la gauche, et autour de valeurs traditionnelles : familles, travail, attachement à l'Entreprise et Esprit Maison, égalitarisme, mais aussi conception plus libérale que dans l'opinion française moyenne, sur un certain nombre de thèmes tels que le caractère indispensable de l'investissement dans la recherche en période de crise, le respect dû aux étudiants, le rejet de la censure (censure des livres). Les agents des centrales sont également décrits comme plus favorables que la moyenne française à une diversification des sources d'énergie...

Apparition des prémices des crises sociales de 1984 et 1988

En 1984, le GRETS publie une recherche sociologique sur « les hommes du nucléaire », c'est-à-dire en réalité les agents des équipes de conduite. L'étude, sérieuse et bien réalisée, fait scandale. Elle est censurée par le SPT, cela provoque une crise entre la DER et le SPT.

CAPP qui travaille alors dans le cadre du GRETS, assiste à la dispute. En représailles, le GRETS (équipe de recherches en sciences humaines de la DER) sera un moment « interdit de site ». La méthode utilisée dans cette recherche est l'observation participante, pendant une

phase de démarrage, une phase d'arrêt et une phase de fonctionnement normal, au Bugey.

Cette étude a été demandée par le SPT à la DER pour aider à fiabiliser les hommes en comprenant mieux le comportement des agents de conduite de manière à diminuer les risques.

L'étude, à l'époque difficile à entendre, donne une bonne représentation des problèmes de la conduite de 84 et annonce les crises de 84/88. La voici à grands traits :

- Confusion entre habilitation et responsabilité qui fait que, bien qu'habilité à réaliser une tâche, l'auteur ne sait pas si la personne en est responsable. Multiplicité des niveaux hiérarchiques, source de confusions (IC...). Elle note que des hiérarchiques, en cas de « coup de feu » outrepassent leur contrat et prennent les manettes. Si « ça marche », ils s'en vantent, sinon ils passent leur rôle sous silence. C'est le cas de l'ISR. Peut-il jouer un rôle de superchef de quart ? Est-il une autorité de compétence complémentaire ? Qui est chef de qui ? Si les ISR passent en quart, cela remet-il en cause la compétence du chef de quart. Des ISR donnent déjà des ordres.

- Le chef de bloc se sent réduit à expert presse-bouton. Tout le monde « manipule », mais en cas de problème, il est le responsable.

- Les agents se sentent simples exécutants : beaucoup attendent que le temps passe. Laxisme. On ne leur donne qu'un rôle de robot, qui ne doit penser qu'en cas d'incident. Mais moins les chefs donnent de l'initiative au quotidien, et moins les agents raisonnent.

- L'exercice du commandement : le chef de quart, dans son rôle de père adoptif, est remis en cause par les jeunes ; il essaye de dominer les jeunes par son expérience terrain et par l'imposition d'une vigilance paraissant démesurée et parfois injustifiée aux yeux des jeunes. Le charisme du chef de quart est essentiel : il est source ou non de confiance. L'auteure insiste sur le caractère essentiel du choix des chefs de quart.

- Facteurs de division très actifs : niveaux d'études très diversifiés, création de l'ISR déstabilisant le chef de quart, CDQ cadre au rabais - les appareils à boisson ne fonctionnent pas la nuit... Procédures isolant chaque échelon.

– Comportements placés sous le signe d'un fort paternalisme : avec une sous-estimation des subordonnés par refus d'oublier les anciennes fonctions et une défiance dans les hommes - hommes las et fatigués par le quart, qui ont du mal à en sortir (« *non, tu n'es pas encore prêt* ») - on privilégie la rentabilité au détriment des hommes (réparations « de confort » non faites) - on triche sur le cahier pour faire semblant d'avoir atteint les objectifs de divergence quitte à arrêter quelques heures plus tard - attitude de compétition, forte course aux privilèges, aux honneurs (by-pass ou rétention d'informations pour éviter qu'un nouveau devienne un concurrent dangereux) - sentiment d'une hiérarchie qui déshumanise le travail.

– Grosses difficultés à émettre des infos utilisables (gros classeurs... notes de service en pagaille, note contredisant la note, etc.), difficulté à gérer la multiplicité des informations (bureau du chef de bloc encombré « *mais où est le programme de la tranche ?* », obligation de répondre au téléphone tout en consultant les consignes tout en surveillant les alarmes, etc.

– Formation à l'époque très désorganisée mais aussi deux remarques de la chercheuse : pourquoi ne forme-t-on pas tous les agents de la centrale à la conduite, en base ? Pourquoi doit-on changer de métier quand enfin on le maîtrise ?

– Conditions matérielles : ergonomie à revoir (luminosité, plexi protecteurs, bruit en SDM, chaleur, tracasseries bureaucratiques).

– Conditions psychologiques et physiques : ils n'ont pas appris à connaître leurs limites et continuent à travailler alors qu'épuisés.

En conclusion, dit le GRETS, le SPT doit travailler la responsabilité, le comportement à l'intérieur d'une équipe, la circulation de l'information. Il faut donner des compléments de formation sur commandement, la psychologie, les erreurs humaines, l'évaluation des problèmes personnels liés au travail posté. Le SPT éjecte aussitôt le GRETS de son territoire.

La non-reconnaissance du bloc...

On est dans une période de prééminence du terrain et dévalorisation du chef de bloc. Le chef de bloc est tout seul et stressé dans sa salle de

commande, tandis que le reste de l'équipe est très terrain (constat CAPP en 88).

L'OP à l'époque lisait ses consignes enfermées en salle de commande, tandis que tout se jouait sur le terrain. Framatome véhiculait l'image d'OP « glandeurs » qui n'a rien à faire contrairement au chef de quart et à son adjoint. « *Des compétences en lecture du journal* » disait-on méchamment (selon nos témoins André Marino, ou Michel Grosjean). Le métier de chef de bloc est complètement différent du classique, « *mais les chefs de quart ne nous l'ont pas dit !* » regrette Pierre Carlier. Ce regret illustre l'état d'esprit du moment. Les chefs de bloc n'ont pas dû s'exprimer non plus en 1984, quand ils ont été débaptisés et banalisés « O ». Ils se sont tus au lieu d'expliquer pourquoi la création des TE2 en GF8 pour pouvoir s'exercer (et les remplacer) au pupitre, était ressentie comme un affront par une partie d'entre eux. Idem lors de la création de l'OPCC (opérateur consignateur) en 1989.

AUfréquents - AQ pesante

Les Arrêts d'Urgence sont très fréquents¹⁰⁸ :

Nombre de	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Tranches	28	31	37	41	44	47	48	51
AU	21	27	32	34	33	36	39	46
Ratio	0,75	0,87	0,86	0,83	0,75	0,77	0,81	0,90

L'Assurance Qualité imprègne progressivement l'organisation. Elle passe par l'Équipement qui contrôle les entreprises extérieures par sondages, qui les qualifie, puis les certifie. L'AQ va grignoter lentement la zone d'autonomie et d'initiative de la conduite/ tout doit être désormais écrit et normé. L'arrêté qualité est pris en 1984.

108 Cf. tableau de Louis AYE in LARROQUE Dominique. 1997. Histoire du Service de la production thermique, tome 2 (1973 à 1992), AHEF, Paris, page 375 du tome 2.

Le « manager » remplace le « cadre-capitaine »

Les PDG Boiteux et Guilhamon lancent en 1982 le principe de management de proximité. En 1988, Guy Palmade explicite les nouveaux concepts de formation pour les dirigeants : « *le cadre-capitaine, détenteur du pouvoir dans l'ancienne configuration du travail où le pouvoir est la conséquence du savoir doit céder la place au cadre-manager caractérisé par ses compétences au plan organisationnel et relationnel, aussi bien qu'au plan technique* ». La nouvelle session de formation doit désormais former des cadres « animateurs » capables de « *motiver, dialoguer, gérer le collectif* »¹⁰⁹. Avec le manager apparaissent des notions de coût et de reprise en main de la gestion des Ressources Humaines.

Mais qu'y a-t-il de réellement nouveau dans tout cela, se demande D. Larroque et « *comment a été perçue cette note par les anciens thermiciens, stagiaires de Cébazat, adeptes de Ginnochio, formateurs lors du grèvement des centrales ? Sans doute ont-ils pensé que la mode rend parfois amnésique ?* »¹¹⁰. Pourtant, à en croire nos témoins, le manager, techniquement de plus en plus léger (progression de l'idée selon laquelle « *il n'est pas nécessaire d'être compétent techniquement pour manager un métier* ») n'est vraiment pas un bon chef, ni animateur ni capitaine d'ailleurs. En 2006, dans le Réseau des Producteurs du Futur, un certain nombre de participants souhaiteront le retour de managers véritables capitaines d'équipe. D'autres, les jeunes, souhaiteront travailler plutôt en « collectifs autorégulants » chargés d'un objectif limité dans le temps. Capitaines, collectifs, autonomie : en 2006, ce sont des modèles considérés comme futuristes. En 1953, c'était la vision des chefs modernisateurs du SPT.

Même si c'est « l'euphorie »..., ça ne tourne plus rond !

La disponibilité du parc est élevée, le programme post-TMI a rassuré l'opinion, les socialistes ont changé d'attitude à l'égard d'EDF. Mais pour P. Tanguy qui vient de prendre son poste d'IGSN, ce n'est pas si rose ! Il se

109 HUGUET Jean-Marc. La formation d'une élite ouvrière : industries électrique et gazière, 1940-1970, L'Harmattan, Paris, 2006 - page 363.

110 LARROQUE, op. cit. page 294 du tome 2.

sent marginalisé : il essaie de pousser le management à s'intéresser au facteur humain, « *mais en 1985 la notion même de management n'était pas claire à EDF* » écrit-il dans son bilan de 1994.

L'ancienne configuration ne tient plus. Tout s'empile, se complexifie, se centralise, les dysfonctionnements se multiplient. La direction est absorbée par la maintenance, et a oublié la conduite. Les relations entre les services centraux et les unités sont au rouge (cf. notre diagnostic déjà cité sur les services centraux-unités au SPT), on trouve une UTO écrasant les unités, une UTO super techno-commando, un DEX effacé et incertain, un effet palier insuffisamment exploité. Bon nombre de chefs de site sont en révolte et prônent la décentralisation. Ils montent régulièrement à Paris défendre leurs idées, leurs options, leur autonomie. À Paris, nous entendons les chefs de zone les nommer : les « *barons* », les « *roitelets* », les « *rois nègres* ». Il s'agit de Pierre Carlier (Bugey), Gérard Beauchesne (Paluel), Bergeron (Cattenom), Sonrel (Flamanville) qui tous se lancent dans des formes variables de participatif, soutenus par François Roussel, conseiller des patrons successifs de cette décennie. Les relations sociales sont très dures. La CGT est divisée entre rénovateurs Gorbatchéviens et conservateurs Brejnéviens. Après 1982, la CFDT prend de la distance avec les mouvements locaux qu'elle avait soutenus depuis mai 1968. Les problèmes d'effectifs entretiennent la conflictualité dans les centrales : les organisations des années quatre-vingt, raconte Lucien Resse (comité Histoire) étaient des organisations bien gérées... sur le papier. Il y avait un écart constant entre les effectifs réels et les effectifs officiels. On est désormais loin des paramètres constitutifs. Pour mémoire, dans les configurations initiales on avait toujours :

- la primauté à la centrale, le patron, l'équipage ;
- la collégialité des chefs de centrale et le principe de subsidiarité ;
- la formation des hommes par le futur patron et son équipe dès le début de la construction ;
- la conduite au centre.

Jacques Leclercq : le dérangeur

Quand Jacques Leclercq prend la tête du SPT en 1984, il décrit « une armée mexicaine commandée par des colonels prussiens ». Il bouscule résolument tout le monde. Il met en place des contrats de gestion dans des rapports directs entre lui et les chefs de centrale. Il dit : on va se fixer des objectifs par contrat, notamment des objectifs de disponibilité, plutôt que de constater vos résultats a posteriori ! C'est le temps des « Projets d'Unité » : chaque site présente un projet global technique et social, managérial. Depuis le 13 juillet 1984, le mode projet est lancé, les PDG Boiteux et Guilhamon ont proposé de donner une vision claire de l'état final souhaité pour fonder le fonctionnement d'EDF sur des politiques et non sur des règlements. Il faut apprendre à déléguer, démocratiser. J. Leclercq affirme que « le nucléaire, ce n'est pas le classique ». Il constate, qu'à part en gestion, l'informatique est sous-utilisée, alors que l'effet palier nécessite un traitement de l'information moderne. Il lance en 1985 le schéma directeur informatique, divisé en 8 sous-projets. La célèbre application SIGMA sera opérationnelle en 1989 (site pilote : Gravelines) et généralisée deux ans plus tard. François Roussel, homme sensible, est son conseiller en changements. C'est au même moment qu'un projet de loi, la loi Tranchant, est déposé et prétend s'attaquer aux tarifs préférentiels des agents EDF. La grève démarre aussitôt (selon notre témoin A. Marino).

Erreurs d'analyse de la grève de la conduite en 1984

À peine arrivé, J. Leclercq est donc confronté à la grève dite des « Beaux jeudis de la conduite » avec baisses de charge et grève des consignations affectant un site différent chaque jeudi.

Il y a deux « familles de solutions » au conflit : la famille CGT avec des revendications de moyens (35 heures, 7 équipes, de meilleures classifications), représentées par un groupe de réflexion situé à Dampierre et la famille CFDT représentée par un groupe de réflexion de Gravelines.

J. Leclercq choisit la famille CFDT qui vise des changements d'organisation : les équipes seront organisées par quarts bleus (l'équipe peut être réduite au minimum sans remplacements), quarts blancs (le CDQ

définit la taille de l'équipe), quarts rouges (équipe au complet) selon la situation d'exploitation plus ou moins chargée... le tout est désigné par un code d'imputation : code 13. La conduite interprète en grande majorité cette décision comme une non-reconnaissance de la veille et du risque.

Pour moderniser, faire la rupture avec le classique, J. Leclercq débaptise le chef de bloc et le nomme Opérateur. Cette décision aura pour effet de banaliser le métier des pilotes de centrale et de lui faire perdre la notion d'autorité, d'expertise qui lui étaient attachées dans le classique. Leclercq crée l'OP2 et le TE2, un technicien en apprentissage du bloc (ce dernier sera ensuite « supprimé » par la grève de 88). En 1985, TE2 et OP vont se mettre à revendiquer leur spécificité nucléaire, la complexité du métier. En fait, J. Leclercq tente et rate une modernisation du nucléaire par séparation avec le classique, et les mesures prises préparent la très grande grève de 88, car elles vont à contre-courant du besoin de reconnaissance de la responsabilité nucléaire de la conduite. Elles banalisent la conduite ! Elles initient l'émiettement des trois métiers clairs connus aux temps du classique.

Pourquoi Jacques Leclercq se trompe-t-il ?

Il faut se replacer dans le contexte de l'époque. La durée hebdomadaire de travail diminue, on est passé de 39 à 38 heures. L'inflation est maîtrisée par le gouvernement Mitterrand, les hausses de salaire sont désindexées du coût de la vie. La culture de loisirs progresse, et la maison individuelle est le rêve de beaucoup de Français (souvenirs de Michel Grosjean¹¹¹). Le SPT surfe sur ses formidables réussites : démarrages, disponibilité, sûreté. Quand la grève de 84 éclate, elle n'est pas décodée au regard de la spécificité nucléaire mais au regard des évolutions de la société. Il faut attendre la grève de 88 pour que la direction réalise à quel point les exploitants sont perturbés par les mesures post TMI et le démarrage fulgurant du parc nucléaire. Avant cela, les difficultés de la vie professionnelle sont masquées, pour toutes les raisons que l'on a vues précédemment. L'idée de délocaliser l'analyse du problème posé par la

111 GROSJEAN Michel et GILON Christiane, op. cit.

grève en confiant la réflexion à deux groupes de travail typés syndicalement, l'un à Gravelines (CFDT) et l'autre à Dampierre (CGT) ne permet pas de trouver une solution universelle à une question complexe. Les adversaires de l'organisation choisie ne feront pas le nécessaire pour la faire marcher, le délai de mise en œuvre sera si long que même ses partisans en seront mécontents. Les lois Auroux (instituant les GEDS : Groupes d'Expression Directe des Salariés) donnent la parole aux agents, mais les questions posées restent sans réponse, et ce nouveau dispositif d'écoute renforce le sentiment de non prise en considération des difficultés exprimées. CAPP - qui travaille sur le bilan de la mise en place des GEDS à EDF¹¹² puis sur la concertation sociale formalisée et la revitalisation des organismes statutaires - est bien placé pour valider ce constat de Michel Grosjean.

L'objectif de destruction des réponses de 84 figurera en tête de liste de bien des cahiers de revendication de 88, même si une partie de la conduite était en accord avec les décisions de 1984.

Les syndicats dans le nucléaire

Pour donner un ordre d'idées, en 1985, la CGT est à 52 % au SPT et la CFDT est à 30 % (ce score est plus élevé que dans le reste d'EDF). En 1989, la CGT est à 54,9 % et en 1991, la CFDT est à 33,86 %. (source : D. Larroque). La CFDT prend des positions écologistes. D'après Michel Grosjean, elle a pour cette raison été « liquidée », ses militants envoyés à Thémis (centrale solaire décidée en 1979), et on a favorisé la CGT car cette organisation était pro nucléaire. Ainsi le site de Tricastin qui était CFDT devient CGT. En 1995, direction et CGT vont s'y affronter violemment lors des grèves contre la réforme des retraites du gouvernement Juppé.

Dans le nucléaire, le recours à la grève s'avère plus délicat que dans le classique, d'une part pour des raisons de sûreté. D'autre part, les coupures de courant sont de moins en moins tolérées par les citoyens français. Les exploitants inventent alors d'autres formes d'action. Ils

112 VILLE Patrice et GILON Christiane, Contribution au bilan de la mise en place expérimentale des groupes d'expression directe des salariés, EDF, DER, mai 1984.

perturbent les arrêts, augmentent la charge (Cheviré et Albi). De 1985 à 1987, D. Larroque ne dénombre pas moins de 25 mouvements sociaux, non sans lien avec l'éviction des ministres communistes du gouvernement Mitterrand. Mais en 1985-1986, il va y avoir une grève avec des coupures, en plein hiver. Les boulangers viennent déverser le contenu gâché de leurs pétrins devant les centres de distribution. La tolérance à la coupure de courant est révolue !

Les syndicats ne se penchent pas sur la spécificité du métier de conduite dans le nucléaire mais davantage sur les organisations permettant de réduire la nuisance du 3 x 8 dans les « services continus » : protection de site, mouvements d'énergie, centrales classiques, et conduite nucléaire.

Priorité à la maintenance - mise en cause du professionnalisme des exploitants

En 1985, la maintenance constitue la principale préoccupation du SPT. Dès 1984, Pierre Tanguy (Inspecteur Général de la Sûreté) note qu'au SPT, « *les gens ne savent pas travailler en groupe, la volonté d'avoir raison l'emporte sur celle de chercher à résoudre la difficulté* »¹¹³. À partir de cette date, P. Tanguy recommande fortement à l'exploitant nucléaire de développer le travail en collectif. Il accentuera sa pression sur ce point suite aux incidents de maintenance de 1989. « *Dans la formation professionnelle, il importe de développer l'autocontrôle et le contrôle : la maîtrise de son travail ou de sa situation de travail, et non la sanction ou la pénalité au sens des contrôles policiers ou des contrôles fiscaux* ».

Côté conduite, à la suite de TMI, des consultants FR travaillent auprès des exploitants : ils dressent des « *constats inquiétants* » sur le « *professionnalisme* » (le mot apparaît là).

Dans les carnets d'intervention CAPP, nous retrouvons des notes prises en cours d'animation de séminaires, racontant que les thermiciens ont beaucoup de mal à aborder leurs désaccords.

¹¹³ In LARROQUE, tome 2, page 320.

Effervescence et foisonnement en local

Plusieurs sites sont le lieu de réflexions, formations, expérimentations pour transformer les modes de fonctionnement et les rendre plus collectifs, sous l'égide de François Roussel (mission « Relations humaines et innovation sociale ») et avec l'appui du GRETS. Les équipes de direction des Centres de Production Nucléaire ayant récupéré les fonctions de gestion, autrefois réservées aux GRPT, s'ouvrent aux dimensions humaines et sociales, acceptent d'être moins concentrées uniquement sur la technique. CAPP est plongé dans cette effervescence¹¹⁴ et travaille en tant que membre du GRETS le Groupe de Recherches « Énergie Technologie, Société » de la DER :

- sur les relations entre les services centraux et les unités d'une part,
- d'autre part sur les relations syndicats/direction dans trois sites : au Bugey (analyse des modèles coexistant dans l'équipe dirigeante, où s'affrontent le passé que nous avons résumé sous l'appellation de « *modèle féodal* », et le futur décrit par nous comme un modèle « *aléatoire* ») ; à Paluel (relations CMP-sous-CMP) et à Dampierre (avec un le dispositif participatif le plus audacieux d'assemblée générale permanente d'analyse des difficultés des 77 GEDS de Dampierre réunissant 500 participants pendant 5 jours).

C'est une période intense de recherche sur le terrain des nouvelles façons de conduire les centrales nucléaires. Les thermiciens ouvrent leurs sites aux chercheurs et consultants. Ils prennent beaucoup de libertés. Dans tous ces travaux on voit l'émergence du participatif qui d'un côté menace le canal syndical de dépérissement, d'autre part se heurte au mouvement de centralisation initié par les patrons du nucléaire pour tenter de rentabiliser l'effet palier. C'est aussi le temps de la fin des promotions « *faramineuses* ». Il faut trouver des modalités pour que syndicats et directions coopèrent et gèrent ensemble cette nouvelle donne.

114 GILON Christiane et VILLE Patrice, socianalystes à EDF, analyse de 46 interventions réalisées de 85 à 87 dont 35 pour le SPT, 1989, EDF, DER, GRETS.

Des féodaux mal centralisés : portrait du SPT en 86

En 1986, CAPP décrit « *le SPT comme un monde à part, attachant, de culture strictement technique* ¹¹⁵. *C'est une sorte de chevalerie opérationnelle, classe de guerriers et de pairs, brutes, barbares et baroudeurs* » (cf. page 11 et 12) relativement exaspérés par une centralisation qui les étouffe (sites 900), les ignore (sites 1 300), les exclut (centrales classiques), les oublie (ORI), les minore (GRPT). La dernière bataille collective (facteur d'unité) de cette confrérie plutôt fermée, est le combat contre les antinucléaires. Depuis qu'ils sont passés au nucléaire, ils essaient d'utiliser rationnellement les paliers techniques, ce qui les conduit à une centralisation inédite et malaisée. L'identité féodale s'accommode mal de la centralisation. Les chefs de centrale de 1986 se sentent marginalisés, ils veulent réintégrer le système SPT en partenaires, en égaux, comme ils l'étaient pendant l'âge d'or du classique. Les services centraux sont accusés de mal centraliser : à Paris, on fait trop de temps réel, le rôle fonctionnel est dévalorisé, les services sont hyper-cloisonnés, forment une bureaucratie, centralisant les données par un processus cumulatif figé, ils n'opèrent pas une transformation des pratiques en savoirs épurés accessibles à tous, bref le SPT est devenu un ogre super-administratif, enfermé dans une perfection technique irréelle, incapable de concrétiser, avec des services fonctionnels culpabilisants. « *Notre cerveau, disent les chefs de centrale, ne peut pas contenir tout ce que le SPT a inventé pour notre bien* ». « *Paris néglige sa mission de synthèse, de politique* ». Les services centraux sont interpellés par les exploitants en centrale : nous sommes compétents, laissez-nous l'initiative, sachez ne pas vous imposer, adaptez-vous à nous. Le SPT est enfermé dans les cercles vicieux du centralisme.

Quelques extraits de notre rapport :

« *La centralisation dysfonctionne car plus on centralise et on décide en étant loin des réalités, plus ça résiste en centrale et plus « ça déconne » (car la décision est inapplicable), et plus on centralise.*

Plus on centralise et plus on prend le temps des opérationnels, plus on engendre de désordre et de bruit, passivité et opacité...

115 CAPP, 1986. Étude des relations entre services centraux et unités au SPT.

Plus on centralise, plus on devient fragiles : on se déstandardise... en bricolant pour appliquer la décision parisienne ou la contourner. Sous l'œil courroucé des AS.

L'UTO a le vent en poupe (centralisation qui exclut, transforme les Unités en exécutantes, l'UTO verrait bien le SPT se restructurer autour de lui), le Département Exploitation (représentant la conduite) est effacé et incertain, le DIRE (la communication) a le vent en poupe lui aussi.

Le système tient grâce à sa charpente relationnelle : réseaux d'exploitants et d'agents des Services Centraux. La direction considère qu'il ne faut pas revenir en arrière, la centralisation doit être menée à terme ; la centralisation est fragile, il faut solidariser les Unités, équilibrer la centralisation avec décentralisation et fédération (pages 90 à 93), la clef de l'autonomie des sites est dans la cogestion des contraintes. Sur site, il faut apprendre à raisonner décentralisé et explorer ses marges. L'image de la direction dans les unités reste malgré tout assez bonne : on se sent proche d'elle. Il existe néanmoins un reproche unanime sur les secrets jalousement gardés autour de la politique sociale et syndicale. Et aussi un doute sur le management : sommes-nous devant une orientation participative ? (page 99). »

L'accident de Tchernobyl le 26 avril 1986

C'est là que survient Tchernobyl qui éclate à la figure de tout le monde et révèle la fragilité du nucléaire. Pour la conduite aussi, c'est un choc, une onde de défiance va lentement se répandre en son sein. Un autre gros incident a déjà eu lieu à Tihange, une RTGV. Contrairement à TMI, ici c'est un excès de production d'énergie qui va entraîner la fusion du combustible et la libération des produits de fission, l'énergie produite détruisant les structures du réacteur, en l'absence d'une troisième barrière (pas d'enceinte en béton). La centrale RBMK de Tchernobyl, avec un système au graphite mais refroidi à l'eau ordinaire bouillante, est à 100 km de Kiev. Elle compte 4 réacteurs 1 000 MW. L'analyse de l'accident montrera ses défauts de conception, une mauvaise interface homme-machine, l'absence de REX et de prise en compte des leçons de TMI, des consignes laxistes et un management qui privilégie les impératifs de

production, qui se montre très sûr de lui : « *le réacteur nucléaire c'est un samovar, il est plus simple qu'une centrale thermique* » (Tanguy, 122). La tranche 4 tournait depuis 1983, c'était la meilleure de toutes les RBMK¹¹⁶. Les incidents étaient rares. L'écart pratiques/procédures était très grand, que Carnino et ses coauteurs appellent « le délit d'habitude ». Le 26 avril 1986 : c'est l'accident.

Il vient de la volonté des exploitants ukrainiens de réaliser à tout prix un essai prévu, en se concentrant sur un seul paramètre, le niveau d'eau dans les séparateurs, de même qu'à TMI les OP ne suivaient que le paramètre du niveau d'eau dans le pressuriseur. Ils ne suivent pas les réactions physiques du réacteur (réaction en chaîne perturbée par une marche à mi-puissance, faible réserve de réactivité dans les barres de contrôle, puissance 4 fois plus faible que prévu pour l'essai, fluide primaire à la limite de l'ébullition, risque de cavitation des pompes, suppression des protections du réacteur, etc.). Ayant amené le réacteur aux limites de l'ébullition du fluide primaire à l'entrée des canaux (comme prévu par le programme), ils démarrent l'essai. Carnino (page 84) fait remarquer que ce n'est pas l'équipe de quart prévue qui réalise l'essai, car le dispatching a retardé celui-ci. C'est ainsi qu'on se retrouve la nuit, avec une autre équipe, non préparée. La baisse du débit d'eau conduit à l'augmentation du vide dans le cœur, la puissance augmente, l'enfoncement des barres de sécurité suite à un arrêt d'urgence le matin ajoute de la réactivité, qui augmente la puissance qui augmente le taux de vide. Le processus s'auto-entretient, rien ne peut plus empêcher l'excursion de puissance, et l'explosion finale après rupture des tubes de force. La situation n'était pas prévue, les autorités improvisent. La leçon portera sur l'absence de culture de sûreté tout au long de la chaîne hiérarchique, depuis les concepteurs jusqu'aux responsables de l'exploitation, et l'absence d'une autorité indépendante. Car aucun accident grave ne survient sans précurseurs, ce qui suppose de la transparence et de l'analyse aux plans local, national et international (récit de Tanguy et al, 131).

Le livre de Medvedev, « *La vérité sur Tchernobyl* » est à lire parce que l'accident est raconté du point de vue des exploitants, des exploitants qui ressemblent à tous les exploitants du monde.

116 CARNINO A., NICOLET J.-L., WANNER J.-C. 1989. Catastrophes ? Non merci ! Paris, Masson.

Les suites de Tchernobyl

Tchernobyl a un impact lent, mais va marquer durablement l'opinion. En 1987, 78 % des Américains sont opposés à l'implantation de tout nouveau réacteur contre 67 % en 1985 (Louis Puiseux), par exemple. On entre dans une « *glaciation* ». Tous les ans, l'« *anniversaire* » de Tchernobyl revient.

Comme après TMI, par tendance naturelle à la désignation d'un bouc émissaire, les fautes sont imputées au personnel d'exploitation. Mais P. Tanguy et ses coauteurs disent clairement que « *l'erreur dans les processus de conduite se produit souvent parce que l'on a mis le personnel en situation de la commettre* » (page 123).

Tchernobyl déclenche une crise internationale de 10 jours, impressionnant profondément l'opinion publique, les politiques. Un « ordre international » de la sûreté s'établira ensuite lentement. L'INSAG créé par l'AIEA au milieu des années quatre-vingt compte dix membres choisis parmi les hauts responsables du nucléaire dans le monde. 4 rapports seront publiés après Tchernobyl : l'INSAG 4 sur la culture de sûreté influencera profondément l'équipe Carlier, tandis que l'INSAG 3 (principes fondamentaux de sûreté pour les centrales nucléaires) marquera selon P. Tanguy (page 137) la naissance d'une véritable culture de sûreté internationale en 1988.

Création de Wano (1989 à Moscou) : le nucléaire est mortel et peut tuer. En tout cas, gare au mouton noir. Il faut organiser une assistance des exploitants les plus fragiles par les meilleurs exploitants.

Après Tchernobyl, au SPT

Progressivement, l'arrêt définitif des centrales UNGG est lancé. La veille de leur fermeture, elles ont encore des modifs en cours... Le Département Sûreté Nucléaire (DSN) retrouve son autonomie et quitte le Département Exploitation (DEX). La culture de sûreté ne saurait se limiter à la conduite. La conscience du risque se répand lentement dans la hiérarchie, et la définition de l'homme comme facteur de progrès vient se superposer à celle de l'homme source d'erreurs dégradant la sûreté à la conception.

Le SCPRI (Service central de protection contre les rayonnements ionisants) dirigé par Pierre Pellerin (ancien du CEA) se tait pendant de longs jours, alors que les détecteurs de radioactivité d'EDF et du CEA ont enregistré le passage du nuage... CAPP était au Bugey le 26 avril, et de fait, à Bugey, on savait très bien ce qui se passait. Sous le déluge de protestations, Charles Pasqua, ministre de l'Intérieur, reconnaît l'erreur du gouvernement Chirac en matière d'information. Avant TMI et Tchernobyl, au SPT, l'accident théoriquement ne pouvait pas arriver. En 88/89, le déni est toujours répandu chez certains dirigeants. La surcapacité de production d'EDF implique un recul du démarrage des nouvelles tranches, donc un report des recrutements et des évolutions de carrière, un allongement des durées d'arrêt avec, selon Michel Grosjean, des « *prises des tranches en otage* » par des Autorités de Sécurité qui veulent manifester leur indépendance et marquer avec netteté leurs exigences.

Lucien Bertron tente de sauver l'effet palier

Lucien Bertron prend les rênes en 87, et à la différence de Jacques Leclercq, il est un « *vieux de la vieille* », qui lui aussi (comme Bigeard) passait en salle de commande chaque week-end quand il était chef de centrale du Bugey. Il jouit d'une autorité morale et technique, reconnues. Au SPT, on disait : « *c'est signé Bertron, ça claque comme un coup de fouet !* ». Lucien Bertron doit stabiliser un SPT très secoué par les réformes de Claude Bigeard et profondément dérangé par l'approche de Jacques Leclercq, qui tous deux ont tenté d'adapter le SPT classique au nucléaire.

Bertron s'inquiète des effets pervers de la centralisation technocratique inefficace, favorisée par les pressions des AS, des OS, des médias, il y voit une menace pour l'effet palier. Il veut centraliser ce qu'il faut (pour le palier), et décentraliser tout ce qui peut l'être, tout le reste : les affaires sociales, l'organisation, le management. Lâcher du lest dans le domaine des ressources humaines, mettre fin à la foire aux ânes, aux organigrammes partout identiques (malgré la suppression des organigrammes types), relâcher la concentration de la CGT sur la direction parisienne, laisser respirer les gens et les organisations pour retrouver du

dynamisme et de l'efficacité. La direction de l'entreprise réfléchit d'ailleurs aussi à un grand scénario de décentralisation pour aider EDF à s'adapter aux évolutions du monde¹¹⁷. Lucien Bertron est animé par une ferme volonté de faire basculer le système parc : il est sérieusement inquiet de voir le standard technique se défaire : l'UTO découvre des modifications pirates à chaque arrêt de tranche, ceci menace la performance économique du parc, et provoque les Autorités de Sûreté.

En prenant du recul, on voit que le parc de production a d'abord vécu dans la forme standard EDF, c'est-à-dire une standardisation sur le plan humain, et une diversité sur le plan technologique. Marcel Paul a homogénéisé le domaine social en 1946, par généralisation des pratiques performantes en créant le statut. Les exploitants nucléaires, en 1987, découvrent qu'il faut, à cause du choix technologique du REP, réaliser une inversion : déstandardiser l'humain et le social, tandis que la standardisation technique s'impose, même si c'est complètement contre culturel. Lucien Bertron est convaincu que la liberté dans le domaine humain permettra de faire adhérer les patrons de centrale, les ingénieurs et les agents, à la standardisation technique. Après lui, Pierre Carlier formulera différemment le principe, en privilégiant une approche de sûreté : c'est parce qu'on est dans le nucléaire après TMI et Tchernobyl, qu'il faut placer l'homme au centre, avec sa diversité, et centraliser/standardiser uniquement ce qui doit l'être techniquement pour bénéficier de l'effet palier. 1987 est par ailleurs également très symboliquement l'année de décision de démanteler Nantes Cheviré, la « Mecque » du classique moderne.

Les précurseurs de la grève de 88

Dans une analyse approfondie des difficultés à faire circuler le retour d'expérience (REX), en mai 1988, Bernard Dupraz, chef de SUT à Gravelines et animateurs d'un petit GT de 10 chefs de quart provenant de 10 sites différents, met en évidence que la principale carence de toutes les actions menées sur les sites en général, réside dans l'insuffisante

¹¹⁷ EDF dans 20 ans, Un contexte nouveau, nécessitant une prise de position stratégique, EDF, réunion ad hoc du 19 mars 1986.

intégration des équipes de quart dans la conception et l'organisation de ces actions¹¹⁸. Par exemple, à cette époque, quand un incident fait l'objet d'un Rex, 45 % des chefs de quart en connaissent l'existence et 20 % seulement en retiennent le contenu. Le GT « Dupraz » propose des voies pour améliorer le REX. Par ailleurs il insiste sur l'état moral des équipes : routine et ralentissement des carrières, faiblesse de la participation, manque d'initiative, formalisme de l'assurance qualité, flou entre ISR et chefs de quart, l'IC qui empiète trop, les OP ont perdu le commandement qu'avaient les chefs de bloc, les adjoints sont enfermés dans les consignations, le poste de chef de quart n'a pas évolué, les formations n'intéressent pas les agents, la maintenance est loin, quand des analyses sont faites, les équipes n'y participent pas. Burtheret anime en 1987 un autre groupe de travail portant sur le Facteur Humain (GT FH) qui parle des mêmes dysfonctionnements et de l'urgence de restaurer l'autorité du chef de quart qui est tellement laminé que cela finit par tirer toute la conduite vers le bas.

« *La conduite s'ennuie* »... La conduite va mal. Corps de métier renvoyé à la périphérie, elle recourt aux grèves de plus en plus fréquemment pour essayer de se faire entendre. La conduite donne l'image d'un monde de surveillants inoccupés, des gardiens qui s'ennuient et ne bossent pas assez, qui n'ont plus qu'à tirer la sonnette d'alarme en cas de pépin, et dont le rôle est faible puisque les automatismes, les procédures, les ingénieurs se chargent de gérer les problèmes et qu'il ne peut rien arriver. Lucien Bertron dit que les exploitants s'ennuient, et les compare à la Protection de site, à des gardes-barrières... Cela évoque l'article paru dans le journal *Le Monde*, une semaine avant mai 1968 : *La France s'ennuie*...

1988 : grève des « services continus »

La grève menace d'éclater. Lucien Bertron ne reçoit pas les chefs de quart grévistes montés le voir à Paris pour plaider leur cause. Gérard Beauchesne, adjoint de Lucien Bertron, déclare qu'il ne voit pas de différence entre un chef de quart du classique et un chef de quart du nucléaire. Et c'est l'explosion sociale qui mûrissait depuis 1984 (et encore avant, 1980). La grève de 88 est le plus long conflit des « continus » depuis

118 Améliorer le rex, par le GT Dupraz, mai 88, EDF, SPT.

1946. L'impulsion est CGT : baisses de charge, refus d'arrêter les tranches pour bloquer les arrêts. À St Alban, les inspecteurs de l'OSART assistent, effarés, au pilotage des mouvements d'énergie en direct par les syndicats. Pour nous ce conflit est le barycentre de l'ère nucléaire. Ici le lecteur voudra bien relire à propos de cette grève historique notre cahier n° 1 sur « *La grève de 88, barycentre de l'ère nucléaire* ». Le livre d'histoire de Dominique Larroque, livre fouillé, consacre en tout et pour tout une page à ce conflit¹¹⁹. Il en réduit la cause à la question du chef de quart qui s'est fait manger par l'IC et par l'ISR. Ce qui est exact, mais partiel.

Le dispositif retenu pour dialoguer est innovant : un GMN - Groupe Mixte National (les syndicats + les directions) - et des GEPT (groupes d'étude et de propositions thématiques, composés de chefs de centrale, d'agents de conduite et de syndicalistes locaux). Le SPT ne cherche plus une solution unique depuis les bureaux de Paris, ni une solution unique à partir de deux solutions locales se superposant à un syndicat national (cas de 1984 avec la solution CFDT de Gravelines). Chaque site contribue aux cinq GEPT (métiers et organisations, rémunération, formation, relations internes et externes, protection de site). La protection de site n'est plus confondue avec la conduite, ni le dispatching. Ce dernier s'est déjà vu offrir les 35 heures arrachées par la CGT pour sortir de la grève de 88 par le haut (c'est une très vieille revendication, elle porte en elle la 7^e équipe). Le système est remontant. Mais il y a quelque chose de commun avec la solution de 1984. Une fois de plus, c'est philosophiquement une solution de type CFDT, le syndicat qui en a eu l'idée avec Henri Vacquin, le consultant en conflits. Et c'est quand même un système d'expertise pour préparer une décision attendue par les agents comme une décision centralisée.

La note Rénat

De même que la grève de 1980 s'est soldée par l'amendement Giraud, le conflit de 88 débouche sur un texte réglementaire qui va sanctionner financièrement les grévistes de conduite, et contre lequel les syndicats vont se battre durant la décennie suivante : la note Bénat (du nom du patron de la DEPT de l'époque).

119 LARROQUE op.cit. pages 265/266 du tome 2.

Voici le texte de la note : « À partir du 13 décembre à zéro heure, je vous demande d'appliquer au personnel de conduite des centrales nucléaires et thermiques les dispositions suivantes : tout agent de conduite présent à son poste, se déclarant gréviste et participant à un mouvement qui conduit, au cours de ce poste de travail, à s'écarter d'un programme de production établi et transmis par le dispatching, effectue de manière défectueuse son contrat de travail. En considérant qu'il assure les tâches de maintien de la sûreté et de la sécurité des installations, il recevra pendant ce poste de travail 20 % de son salaire. »

1989 : les vis pleines de Dampierre et de Gravelines

Les incidents d'août 1989 ne concernent pas TAGADA mais presque - il s'agit des vis pleines des soupapes à Gravelines et des tapes de Dampierre - et ils font profondément douter de l'efficience de l'organisation. Avant, on disait « *l'erreur humaine, c'est la conduite. La maintenance, c'est les matériels* ». Ce temps-là semble révolu. L'analyse de ces incidents fera prendre un tournant, d'autant plus que les résultats en disponibilité se dégradaient depuis 1985 (pas uniquement à cause du SPT), les problèmes d'organisation et de planification des arrêts sont pointés. Le KD est dégradé. Les GV du 1 300 ont des problèmes. Si on continue ainsi, le charbon sera plus compétitif ! L'organisation qualité est un empilement (doc centralisée, ISR, MSQ), le travail est trop parcellisé. Il faut réagir et retravailler motivation et responsabilisation.

Bilan de la décennie 81/89

Les dirigeants se sont efforcés d'adapter le SPT au nucléaire. Ils l'ont fait en changeant les structures (Bigéard), les relations (Leclercq), mais le résultat n'était pas stable ni stabilisable (Bertron). Ces changements ont été conduits depuis Paris, par décret, en centralisé. Des couches organisationnelles ont été rajoutées : trois zones pour redonner une taille humaine à un ensemble de sites dirigés par Paris ; les CPN ont été créés pour les centrales nucléaires 4 tranches. Mais en parallèle, les GRPT continuent d'exister. Les centrales nucléaires 2 tranches restent sous leur coupe. Une unité centrale est inventée, chargée d'organiser les arrêts de tranche : l'UTO. Les départements sont plus nombreux, plus forts, plus étoffés, on crée aussi la DIRE (information et relations extérieures). Chaque faille du système est colmatée par un « ingénieur » : l'ingénieur sécurité, l'ingénieur sûreté, l'ingénieur radioprotection, l'ingénieur de conduite. Chaque conflit est colmaté par « *du fric* » (M. Grosjean) et des bricolages organisationnels (j'enlève l'assistant chef de bloc, je mets le TE2, j'enlève le chef de bloc, je mets l'OP...). Certes, le pouvoir du chef de centrale est sans cesse réaffirmé symboliquement, mais que lui reste-t-il ? C'est d'ailleurs en guise de compensation à toute cette centralisation que la licence de conduite a été rapidement abandonnée afin de laisser au chef de centrale ses prérogatives et ses responsabilités en matière d'habilitation.

Jacques Leclercq essaie de contrebalancer le poids des services centraux en les mettant tous en râteau, aux côtés des sites, et en manageant chaque unité par contrat de gestion. Mais il n'identifie pas le cœur du problème, en se focalisant sur la gestion et non sur la responsabilité de sûreté inhérente à une industrie à risques. Il banalise la conduite nucléaire en traitant le conflit de 1984 sur des bases non reliées à sa responsabilité opérationnelle de sûreté.

Quand Lucien Bertron prend les rênes, le système est radicalement bouleversé, la nécessité de basculer dans une autre configuration est imposée par les événements :

- La conduite était au centre, maintenant c'est la maintenance.

– La centrale était le centre de gravité du parc, maintenant c'est le palier.

– Paris a tout centralisé, ou presque, les experts sont au pouvoir.

– L'ingénieur a pris le pas sur l'exploitant.

– Les indicateurs prennent le pas sur la vision globale et la philosophie d'exploitation.

– La preuve en sûreté l'emporte sur la consistance des actions menées.

– Le SPT est non reconnu comme industrie à risques dans EDF.

– Il n'y a aucun travail de prospective et la centralisation technocratique dysfonctionne complètement.

Au terme de la période 81/89, la sûreté et le social se manifestent par des crises majeures : c'est Tchernobyl, c'est la grève de 88 et ce sont les graves incidents de maintenance de 1989. Il faut dire qu'à l'époque, seule une minorité d'entreprises investit dans le social et s'intéresse de près aux attentes des salariés. La règle générale est de ne pas s'en occuper. Le nucléaire n'est pas le classique, mais comment réussir l'adaptation du SPT classique au phénomène nucléaire ? François Roussel, conseiller de Jacques Leclercq puis de Lucien Bertron, milite depuis des années pour que soit reconnue l'importance de l'homme dans le système. Il a fait travailler CAPP sur les relations entre services centraux et unités, il a préparé la décentralisation, il a fait travailler CAPP sur la grève de la conduite en 1988¹²⁰. Bien des cartes sont prêtes pour aider le SPT à basculer dans une autre configuration.

¹²⁰ Critique de la vie quotidienne dans les centrales nucléaires, CAPP, juillet 1989. Éléments pour un livre blanc des chefs de quart du nucléaire, CAPP, rapport de mars 1990.

Quelques points de repère historiques

- 1982, Loi de décentralisation.
- 1982, Lois Auroux, Groupes d'Expression Directe des Salariés (GEDS). Nous travaillons à un premier bilan. Nous allons à Dampierre, au Bugey et à Paluel.
- 1983, la RTT à 38 heures (39 heures légales) prend effet.
- 1983, Baisse du pouvoir d'achat, grèves, blocage des prix et des salaires.
- 1983, Lancement des Projets : le projet d'entreprise, le projet d'unité, sous l'impulsion de Marcel Boiteux.
- 1985, Épidémie de SIDA (déclaration du Docteur Montagné).
- 1985, Gorbatchev et la perestroïka en URSS.
- 1986, Première cohabitation : Chirac est premier Ministre de Mitterrand. Privatisation des banques.
- 1987, Démantèlement de Nantes-Cheviré, La Mecque, la centrale à la salle de commande centralisée.
- 1988, Réélection de François Mitterrand. Michel Rocard est Premier Ministre. Grèves des infirmières (naissance des grèves animées par des coordinations).
- 1985, Démarrage de Creys Malville ; en 1987 : arrêt ; en 1989 redémarrage.
- Le 19 juin 1990 : signature des accords de Schengen sur la libre circulation en Europe.
- Le 3 octobre 1990 : réunification de l'Allemagne, après la chute du mur de Berlin en 1989.

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion <div>Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire</div> 1988-1989 Grève conduite Non Bénat	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	--	--

8

première partie

Nucléaire phase IV - Les années 1989-1999

De 1989 à 1995 le nucléaire s'accepte
comme une industrie à risque :
le SPT se « nucléarise ».

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien Genèse de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Genèse politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Genèse de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i> 1973 Choc pétrolier place au nucléaire	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonomie 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchnernobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	Âge de la nucléarisation, décentralisation différence Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mais violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Données d'entrée de la décennie 89/99

Pierre Carlier, fraîchement nommé à la tête du SPT, est chargé de redresser la barre. Il est l'un de ces « *roitelets* », un de ces « *rois nègres* » des années quatre-vingt, un chef de site décentralisateur, rebelle quoique toujours loyal. Tous les barons partisans de la décentralisation sont désormais « montés » à Paris dans l'équipe de direction. Les premiers contacts de Pierre Carlier avec l'équipe de direction parisienne de son prédécesseur sont un peu rugueux.

1989 = faiblesse de la disponibilité

Alors que jusqu'en 1986, le coefficient de disponibilité progressait régulièrement, la courbe s'infléchit, puis part à la baisse au point d'atteindre 71 % en 92. Amorcée en 1986, cette baisse est constante dans le 900 et fluctuante dans le 1 300. En fait, les visites décennales programmées sont longues, en outre les visites partielles s'allongent, sans oublier les aléas et les avaries génériques. La planification n'est pas très rigoureuse.

L'UTO devient une machine autonome et autocentrée. Pour illustrer ce phénomène, Louis Aye (comité Histoire) raconte que dans leur « projet stratégique » exposant l'analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces concernant l'UTO, les responsables de l'UTO à l'époque avaient carrément désigné comme une « menace » les

prestataires extérieurs susceptibles de prendre une part du « marché » à l'UTO, et de faire baisser son « chiffre d'affaires » virtuel...

1989 = dérive budgétaire

La compétitivité du kWh nucléaire, dont le coût augmente constamment, sera bientôt en grande difficulté face au classique, si la dérive budgétaire se poursuit. Trop de « modifs » détruisent l'effet palier décidé pour donner force technique et économique au SPT. La centralisation ne parvient pas, paradoxalement, à tenir le système « sous contrôle » : elle est inefficace parce qu'excessive. Le centre parisien ne contrôle pas les dépenses réalisées à la périphérie : sur site ou dans les départements.

1989 = forte pression sûreté

La grève de la conduite en 88 a posé la question de la responsabilité sûreté de la conduite, et les incidents de maintenance de 89 ont posé la question de la responsabilité sûreté de la maintenance. L'opinion publique s'est retournée depuis Tchernobyl (1986). Dans un article intitulé « *Certitudes et incertitudes du nucléaire* », Dominique Vignon démontre que l'opinion est désormais capable d'arrêter les centrales et d'exiger des comptes. Il souligne le caractère intrusif des AS et le manque d'affirmation de soi de l'exploitant, il décrit des relations père/fils qui doivent s'équilibrer (l'Autorité de Sûreté issue du CEA est dans le rôle du père/l'exploitant est dans le rôle du fils). Les services centraux s'épuisent à répondre dans tous les sens aux questions de l'AS. En effet, arpentant les bureaux du siège du parc nucléaire à la Défense, CAPP avait l'impression d'un immense cabinet peuplé de chargés d'étude dédiés à l'étude des hypothèses des AS. Très forte pression, donc, des AS sur EDF et le SPT. La DSIN et le SPT se comportent en frères ennemis (confirmé par D. Larroque). Pour D. Vignon, cependant, le gouvernement français doit valoriser ce parc unique au monde et le contrôle indépendant de l'AS qui lui est associé.

La CGT s'engage sur les enjeux de sûreté, tant en interne qu'en externe auprès des AS et des médias, et fait pression. La CGT revendique

son rôle dans la naissance du parc nucléaire, alors que la CFDT est axée sur les thèmes de la qualité de la vie. Suite au conflit de 88, M. Laverie (AS) pose des questions au SPT sur les effectifs : « *sont-ils vraiment suffisants ?* ». C'est ainsi que naît la « mission effectifs » qui basculera bientôt dans une approche qualitative des incidents de 89. En juin 1990, la CGT tient une conférence suite aux Assises de la sûreté : elle insiste sur la politique de rentabilité financière d'EDF qui conduit selon elle à la multiplication des incidents, l'augmentation de leur gravité, la dosimétrie problématique notamment des prestataires. Elle estime que la direction veut préparer l'opinion à la fatalité d'un accident. Pour la CGT, il faut renoncer au management, à la démarche qualité et revenir à la technique, diminuer le recours aux entreprises extérieures, augmenter les effectifs. La CGT dénonce le fait que la direction néglige les organismes statutaires alors qu'ils sont les relais, dans l'entreprise, du contrôle démocratique qu'il convient d'exercer sur le nucléaire.

Un point positif essentiel dans ce contexte de départ de la configuration 89/99 : P. Carlier et P. Tanguy, Inspecteur général de la Sûreté à EDF, partagent une même conception de la sûreté, appuyée sur l'INSAG 4. Pour mémoire, la culture de sûreté est « *l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions de sûreté des centrales nucléaires bénéficient en priorité de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance* ». P. Tanguy (IGSN de la DG d'EDF) s'inquiète de la dégradation des relations avec des Autorités de Sûreté qui deviennent rigides, mais aussi du manque de suivi et de respect des délais côté SPT, du manque d'écoute des gens sur le terrain. Il incrimine nettement plus le management que les agents. Il a critiqué la gestion de la grève de 88 où l'on a vu la CGT gouverner les sites, avec un manque de contrôle des sites sur la sûreté. Il rappelle que les agents ne s'alignent pas sur les discours officiels de leurs chefs, mais bien sûr leurs comportements sur le terrain, et il constate partout une « mise en scène préjudiciable de la vitesse » par les hiérarchies. Pour l'essentiel, l'accent est mis sur la maintenance : il faut obtenir d'elle un comportement de sûreté. Elle aussi doit intégrer la culture de sûreté. À la conduite, le climat social est jugé préoccupant, susceptible de répercussions sur la sûreté. P. Tanguy fixe 3 exigences au SPT : priorité à la culture de sûreté c'est-à-dire l'engagement très fort des responsables

pour la sûreté, ouverture (« *il faut frotter et limer sa cervelle à celle d'autrui pour progresser en sûreté* »), transparence interne et externe pour gagner la confiance¹²¹.

Données d'entrée de 1989 : nécessité de sortir des conflits cycliques des « services continus »

Chaque conflit prépare le suivant : les sorties de crise sont incontrôlées (1980, 1984, 1986, 1989).

Les précurseurs des conflits sociaux sont détectés, mais ils ne sont pas traités. Le premier signal pris en compte, c'est la grève ! Or une grève révèle des problèmes qu'on aurait dû prendre en compte en amont¹²². Le coût humain et financier de ces mouvements sociaux à répétition, énorme et en croissance exponentielle, détruit l'effort de compétitivité de tout un chacun, le climat social et les coopérations. La Présidence ne peut plus supporter ce mode de régulation archaïque, ni le gouvernement (qui a l'habitude d'intervenir dès qu'une crise éclate, sans connaissance des tenants et aboutissants profonds dont ces mouvements sociaux sont porteurs). Il faut donc régler les problèmes de fond.

Données d'entrée de 1989 : les 35 heures, et la transformation de la relation au travail

Avec les 35 heures, on entre dans un certain « hédonisme » revendiqué par une partie des agents de conduite, ceux qui en 1988 faisaient grève pour le temps libre, pour la vie à l'extérieur du site¹²³. Rappel : cette revendication était particulièrement forte là où les effectifs étaient insuffisants et la conduite saturée de remplacements incessants, au point de faire grève contre les remplacements. La modification du temps de travail transformera la culture très progressivement, car un agent de la conduite peut encore, à cette époque, négocier au sein de son équipe, un

121 La sûreté nucléaire à EDF fin 1989, Rapport de synthèse de Pierre TANGUY, IGSN, DG, EDF.

122 Éléments précurseurs et attentes du personnel, Contribution de Pierre CARLIER au séminaire de la DG, 1990.

123 Critique de la vie quotidienne dans les centrales nucléaires, analyse de la grève de 88, CAPP, juin 1989.

engagement professionnel variable, et par là moduler sa rémunération : moments de recherche de gains immédiats liés à des investissements, moments de recherche de temps libre lié à la vie personnelle et familiale, moments d'engagement professionnel intense et moments de prise de recul. Avec la généralisation des 35 heures par l'accord social de janvier 1999, et sa vague d'embauche de jeunes dont le rapport au travail est très différent de celui des pionniers, l'« hédonisme » lié aux 35 heures va prendre l'ampleur qu'on lui connaît aujourd'hui, et susciter d'après débats politiques sur la France qui travaille bien plus que 35 heures, et celle qui a découvert une façon de vivre mieux en travaillant moins...

Programme de mutations de l'équipe Carlier

Pierre Carlier prend ses fonctions en octobre 1989. Il s'appuie sur Christian Hullin avec qui il fonctionne en duo depuis Bugey, et qui restera son coéquipier jusqu'en 2000. Il s'appuie sur François Roussel dont nous avons parlé dans le cahier précédent, ex-conseiller de J. Leclercq et de L. Bertron, qui depuis des années analyse et réfléchit dans l'ombre. Pour Pierre Carlier, le SPT doit quitter « *l'âge du dire* » pour entrer dans « *l'âge du faire* »¹²⁴. Gurcy, Ansereuilles et Chinon lui apparaissent avec le recul de 2008 comme les expériences qui l'auront inspiré dans cette période.

Pierre Carlier adopte une ligne claire (qui tient en 5 pages) pour lancer une profonde transformation en donnant comme priorité d'action la reconnaissance de la place de l'homme et la femme dans l'entreprise. Dans un univers terriblement contraint et procédurier, il veut donner de l'air, toucher à tous les équilibres pour alléger, simplifier, valoriser les acteurs et le management par le projet :

– Des démarches et non des procédures, des projets et non des plans d'action, un noyau et non un cadre de cohérence, de la cohésion et non de la cohérence, des responsabilités claires.

¹²⁴ De l'âge du dire à l'âge de faire, Pierre CARLIER, déclaration de politique générale du SPT le 11/12/89, suite au séminaire des chefs d'unité des 5 et 6 décembre 1989.

– Décentralisation, autonomie et différence : une stratégie collective, mais des figures libres en unité en fonction de l’histoire et de la dynamique locales pour mobiliser, impliquer, solliciter la créativité.

– La centrale est l’unité de management qui développe son projet (le projet d’entreprise a été lancé en 1985) et contractualise avec Paris (démarche contrats de gestion).

– Des fonctionnels pour aider la ligne de management (voir ci-après le « carré magique »), un management centré sur le pilotage local, des lignes managériales courtes, un pilotage stratégique.

– Un coup d’arrêt aux dérives budgétaires avec une démarche ad hoc.

– Un raisonnement « parc » fondé sur les analyses du rapport Rouvillois (mai 1989) et sur le concept de trépied des trois pouvoirs autonomes et différents : Parc/AS/Gouvernement, condition de survie du nucléaire (avec bien sûr l’appui des industriels, 4^e pouvoir). Dans son rapport, Philippe Rouvillois écrit que le nucléaire français est un « colosse aux pieds d’argile » à cause de la fragilité des perspectives du nucléaire mondial. Mais la France a un parc, dit-il, elle peut démontrer que son système est économique et sûr.

L’Humain au centre

Mettre l’homme au centre est l’orientation fondamentale de P. Carlier, partagée par P. Tanguy, elle se matérialise dans le programme de transformation du SPT, décliné en 6 démarches. Ce programme est énorme. Le FH prend de l’envergure et analyse la situation de façon critique et constructive. Armand Colas explique par exemple que la hiérarchie ne pourra pas suivre le rythme des réformes engagées, et qu’il faut l’aider. Mais cette aide fera finalement défaut : c’est le constat de Laurence Rézard, avec le recul du temps. Même si un maillage serré est créé : les chefs de service sont conviés régulièrement à rencontrer la direction du parc.

1991 : l'INSAG 4 confirme cette orientation humaniste, cette philosophie managériale. La « culture de sûreté » (au sens anglo-saxon du terme) en est la colonne centrale. Ce qui compte, c'est l'engagement personnel du haut en bas de la hiérarchie, c'est l'attitude (rigoureuse, interrogative et prudente), c'est le leadership qui impulse des orientations, les maintient, alloue des ressources, donne l'exemple d'une gestion du temps qui ne soit pas dévorée par le temps réel. Le professionnalisme des acteurs doit être mieux utilisé.

En 1992-1993 : le memento sûreté est refondu dans un esprit « INSAG 4 » : la sûreté est une construction, une action - et non une dégradation, par l'exploitant, de la sûreté « à la conception ». Pierre Tanguy à l'IGSN tente d'impulser à la fois plus de réalisme des AS et plus de rigueur dans la tenue des engagements côté SPT.

On est dans la continuité de la philosophie Seurat/Ginnochio (cahier 4), mais adaptée cette fois-ci au nucléaire.

Six démarches pour passer du « préfectoral » au « confédéral », entrer dans « l'âge du faire »

CAPP aide le trio Carlier-Hullin-Roussel à créer une approche par grands chantiers prioritaires, qui donneront trois axes à suivre (deux axes sont des enjeux : la sûreté et l'économique ; le troisième axe est une priorité : les hommes ; en fait ces trois axes constituent les trois talons d'Achille du parc), et six démarches à développer. Les grandes orientations sont décidées collectivement en réunion des chefs de site, « *sans l'aréopage parisien des chefs de mission* » (encore une manifestation de retour au modèle des origines du SPT). À noter que Michel Rocard est alors le nouveau Premier Ministre de François Mitterrand réélu en 1988, et a lancé des « *chantiers de modernisation de la France* »... Le SPT a toujours été poreux au modèle politique national. Les six démarches portent sur : la conduite, la maintenance, la maîtrise des coûts, la création des ingénieries de site, la communication/le système d'information (plus le thermique classique) - Sans oublier la « 7^e démarche », un impératif pour des dirigeants du nucléaire : se garder du temps libre pour

prendre du recul, penser, être disponibles. Les démarches concourent toutes à la mise en mouvement du parc¹²⁵.

C. Hullin et F. Roussel créent un cabinet du Parc, pour protéger la direction des agressions du temps réel, et orchestrer à partir du début 90 l'animation de la réflexion stratégique, associer tous les chefs de site, pousser les membres de la direction du SPT dans leurs derniers retranchements, développer la co-pensée. Cabinet d'envergure, cette entité va rétrécir en 1991, sous la houlette des successeurs, en cabinet « petit bras » (le cabinet devient un secrétariat de haut vol, délaissant la réflexion sur la stratégie de changement). Henri Vacquin (consultant extérieur qui avait été appelé lors de la grève de 88) aide le SPT à substituer des politiques et des finalités aux procédures. Le contre-pouvoir des AS apporte un coup de pouce à la démarche Maintenance en obligeant la maintenance à modifier ses modes de fonctionnement, et un autre coup de pouce à la démarche Conduite, en encadrant le passage de chef de quart à CE et le retrait des ISR du quart.

Décentralisation, différence et autre mode de centralisation

Les GRPT sont supprimés, les CPN deviennent des CNPE. Ils sont réunis en une zone 900 et une zone 1 300 (plutôt que par zones régionales, « territoriales » comme antérieurement). Les centrales nucléaires 2 tranches deviennent des CNPE autonomes (mai 1991). La GRH est rapatriée dans les centrales, au plus près des réalités du terrain et des opérationnels décideurs. C'est exactement l'inverse du mouvement de mutualisation de 2006. Le principe managérial choisi par l'équipe Carlier, en accord avec la doctrine internationale de sûreté, est que la décision doit se prendre le plus près possible de l'action : au plus bas niveau hiérarchique possible, et toujours avec l'aide de fonctionnels. On retrouve le principe de subsidiarité très « SPT » (année 1953), complété par le carré magique (voir ci-après) et associé à un principe de transparence interne et externe lié à la

125 Vidéo transmissions « La démarche MCP-ingénierie de site », EDF SPT, Département DIRE et Vidéo transmission La démarche conduite », EDF SPT, Département DIRE.

sûreté. Mais, du principe, il faut passer aux actes. L'acceptation réelle, dans la pratique, de la différence se gagne grâce au combat d'un petit site atypique (Flamanville) qui réussit à persuader l'équipe Carlier que son organisation à 6 équipes, différente de la 7^e prônée par Paris, n'est pas « une organisation CGT » !!! L'idée du droit à la différence entre centrales nucléaires, ou bien entre sous-unités d'un même site, fait très lentement son chemin dans les mentalités. En 1993, la grève de Chinon 1/2 non suivie par la centrale 3/4 dirigée par Max Gobert et Bernard Maillard, donne une pertinence encore plus grande à cette option. Si les organisations de conduite sont différentes, elles sont mieux adaptées aux situations et aux personnels, les gens s'y sentent bien. Corollaire découvert à cette occasion : une prise en masse du parc en cas de conflit sera d'autant plus difficile à réaliser¹²⁶. Cependant l'analyse historique montre que le choix de la différence n'est pas venu d'une volonté de casser les grèves, mais bien de la nécessité de décentralisation liée à la sûreté et à la sauvegarde de l'effet palier !

Le calage est très difficile avec les services centraux, les AS et les syndicats. Il faudra sans cesse combattre la tendance des Services Centraux à peser sur l'initiative et la créativité des sites.

Émergence de sites modélisateurs des 15 ans à venir

Dans le domaine de la conduite, des organisations originales naissent, co-élaborées par les agents eux-mêmes et par leurs responsables hiérarchiques directs, permettant de s'appuyer sur la créativité et l'intelligence des sites : une 7^e équipe, demandée par les agents grévistes de 88 et par la CGT, naît d'abord à Cattenom 3/4. La 6^e renforcée à Flamanville, la 7^e sur 6 semaines à Fessenheim, le système 7/6 à Nogent (7 équipes pour la tête et 6 pour le terrain), etc.

Quelques sites inventent un modèle complet d'exploitation et marquent la période.

¹²⁶ Des conflits nationaux de conduite au conflit local de Chinon, juillet 1993, document pour la présidence d'EDF, CAPP.

Il s'agit de Flamanville (avec les chefs Bultel, Guy, Dejou, Buttet) : la démarche conduite est inscrite dans des principes de management globaux, avec une architecture de l'organisation du site et des interactions autour de l'OP, avec toute la ligne hiérarchique en appui de l'OP jusqu'au Directeur d'Unité. Le concept flamanvillais est le choix le plus pur d'une organisation garantissant la sûreté suivant les préconisations de l'INSAG 4.

À Civaux (avec les chefs Bart, Bossard) : un modèle autogestionnaire est expérimenté où la conduite en quart est au centre et supervise les projets, avec un collège de chefs de service autogérant la centrale sans être chapeautés par une Équipe de Direction, des chefs de mission transformés en superviseurs et appuis des opérationnels (rappel d'enjeux, fonction critique, orientations stratégiques si nécessaire), dé-taylorisation des managers de maintenance avec les MPCA (managers préparateurs chargés d'affaire) supervisant le pool des techniciens.

À Cattenom en 1990 (avec les chefs Dupraz, Dubois, Grosjean) : basculement dans une configuration complète de conduite avec CE et 7 équipes pour une conduite se déployant en quart et hors quart, et invention d'un parcours d'intégration des jeunes ingénieurs passant (avec habilitation) par tous les postes de conduite pour éviter la disjonction entre le monde des ingénieurs et celui des exploitants formés sur le tas, disjonction identifiée comme source des conflits sociaux récurrents, et cause d'une sûreté mal intégrée¹²⁷.

À Gravelines en 1995 (avec les chefs Dubois, Vléminkx, Bainier, Lagodka, Legac, Resse) : invention d'une approche originale de redéfinition des métiers (les séminaires métier), pilotage de la démarche par assemblées plénières (assemblées réunissant périodiquement tous les cadres de conduite, des CT au chef de site), décision d'une réforme « déclic » : confier à la conduite le pilotage des projets TEM dans le cadre de la refonte de l'organisation du site (Force 6). Force 6 c'est l'idée de manager par le projet (TEM et AT) mais avec la conviction issue de l'expérience de Renault Twingo établissant que le management par le projet

127 Cattenom, Protocole Conduite relatif à l'organisation et aux dispositions sociales correspondantes, Direction du site, 26/06/1 992 - Cattenom, suivi de la démarche conduite, état des lieux avant la mise en place de la nouvelle organisation, décembre 1991, puis Journal de bord du CAPP n° 2 en juin 92, puis Journal de bord du CAPP n° 3, février 1993.

ne réussit que si les métiers sont puissants face aux projets. Les métiers mobilisent les hommes car les hommes se reconnaissent dans les métiers. Donc à Gravelines, « un service = un métier ». Un seul service métier est aussi pilote d'un projet : c'est la conduite, pilote du projet TEM¹²⁸.

Le « Carré magique » : les opérationnels et les filières fonctionnelles

L'idée de base est de séparer nettement les décideurs des autres, et d'affirmer le respect et l'égalité de dignité des fonctionnels, qu'ils soient internes ou externes (consultants, chercheurs). Toute décision doit s'appuyer sur une intelligence stratégique collective : c'est là que fonctionnels, conseillers, analystes, spécialistes, doux rêveurs, esprits critiques... ont toute leur place pour aider les décideurs à prendre de la distance, permettre une bonne décision, faire un suivi de celle-ci, favoriser une éventuelle ré-interrogation, une boucle de contrôle stratégique, qui sera considérée plus tard comme du non-contrôle par l'équipe de Dupraz (Buttet, Corre, Laurent et Vacquin). Le carré magique, c'est l'anti pensée unique, c'est le principe de redondance dans la décision, l'installation de lignes de défense contre le risque de mauvaise décision se matérialisant par deux voies : voie A et voie B, alimentées par des approches différentes et séparées. Les fonctionnels ne sont pas les instruments d'action de l'opérationnel, les fonctionnels ne sont jamais décideurs, les responsables sont les opérationnels et non les experts. C'est la condition sine qua non du passage du management par les procédures au management par le projet¹²⁹.

Ainsi, le Décideur Parc est appuyé par un Fonctionnel du Parc. Le Décideur de Site s'appuie sur un Fonctionnel de Site. Mais tous sont interconnectés : le décideur du parc peut travailler avec des fonctionnels de

128 Projet conduite : les fondations, par R. LAGODKA, CDS conduite de Gravelines 1/2 FH, juin 1994 et mars 1995 - Les principes de Force 6, Gravelines, Daniel DUBOIS, septembre 1994 - La démarche conduite du site de Gravelines, janvier 1995.

129 Préparation du séminaire d'été sur les principes de fonctionnement d'un appui au management à la DEPT, C. HULLIN, juillet 1994 - et Note manuscrite sur le concept d'appui au management à la DEPT, C. HULLIN, suite au séminaire d'été 1994.

Site ; un décideur de site peut travailler avec un décideur et des fonctionnels du parc. Les décideurs interagissent étroitement entre eux ainsi que les fonctionnels nationaux et locaux qui cogitent ensemble au sein d'une filière d'appui. C'est un système d'irrigation permettant à tout décideur d'avoir toujours un avis d'un opérationnel $N + 1$ ou $N - 1$, et un avis du fonctionnel N alimenté par l'ensemble des fonctionnels $N + 1$ et $N - 1$. Cela existe sur site (entre un chef de site et un chef de sous-unité, et entre leurs RH, puisque les RH sont décentralisés dans les sous-unités) ; cela existe au niveau du parc. Ce modèle a été inventé au Bugey dans les années quatre-vingt par P. Carlier et C. Hullin. Fonctionnant sur le décalage, le système du carré magique implique la prise de distance et la liberté des filières fonctionnelles. Plusieurs démarches visent à inscrire le carré magique dans le nouveau fonctionnement du parc : la démarche MCP (moyens centraux parc/ingénierie de site), par laquelle l'équipe Carlier décentralise sur sites les compétences techniques (1992). Cette démarche plaira à beaucoup mais énervera aussi énormément... les experts (cf. vidéo transmission citée ci-dessus). La démarche « communication » avec embauche de communicants professionnels pour épauler les chefs de site et du parc, va dans le même sens. La transparence est pour Pierre Carlier une règle absolue. La parole tant en interne que vers l'opinion doit être soignée. Dans cet esprit, Christian Hullin crée un journal d'informations sociales, dont la liberté de ton met les grands chefs à l'épreuve de vérité de leurs grands principes. Pendant 5 ans, les syndicats y ont tenu tribune libre, sans censure. Attaqué par les hiérarchies, le journal était très lu : ce n'était pas de la « com », c'était de l'information ! C. Hullin raconte qu'il a été un jour obligé de menacer, face à une de ces tentatives de censure, d'aller en parler aux Autorités de Sécurité.

S'entourer d'une équipe plurielle

L'équipe de direction qui se trouvait déjà à la tête du SPT en 89, et dont hérite P. Carlier, même si elle est acquise au principe de décentralisation en théorie, pratique une tout autre philosophie : le primat de la technique, la centralisation. F. Roussel et CAPP l'appelaient « la Garde Noire » parce qu'elle maintenait le respect des principes

hiérarchiques et techniciens au nom desquels L. Bertron se retrouvait paralysé. Par exemple, CAPP a été témoin de sa colère contre des membres de la direction occupés à régler des problèmes techniques pendant l'analyse de la grève de la conduite de 88, pourtant financièrement catastrophique pour EDF, et nécessitant un travail collectif de re conception complète !

Comment se présente l'équipe nouvelle : Carlier appelle à ses côtés des personnalités complémentaires et différentes les unes des autres. Dupraz, Schmitt, Stricker, Hézard, Hullin, Cavret, Roussel... Tous sont convaincus de la nécessité d'une profonde réforme. Il y a parmi eux quelques personnes « *hors normes* » (Hullin, Cavret, Hézard), « *pas des révolutionnaires* », disait Schmitt (lui-même hors normes, ex-patron de Creys Malville), mais « *moins gris muraille et contrepoids à la pensée unique ; ils ont pris pas mal de baffes, c'était la règle du jeu* ». Mais, si les nouveaux membres de la direction sont d'accord sur les objectifs, leurs désaccords de méthode seront très lourds : les uns pensent qu'« *il faut donner du temps au temps* » et sont concentrés sur la formation ; les autres, dont Carlier, pensent que « *le temps c'est l'enlisement* » et qu'il faut transformer les choses en saisissant toutes les opportunités qui se présentent.

Au-delà de l'équipe de direction, l'équipe Carlier estime qu'il faut s'enrichir de points de vue divers et variés, faire travailler des chercheurs en sciences humaines, des consultants qui acceptent de se confronter aux fonctionnels du SPT. Ainsi, sur la conduite, CAPP conserve un document de juin 1989, et un autre de mai 1991 relatant les échanges entre des membres de la direction (Bergeron, Hullin, Roussel), des fonctionnels chargés de la démarche conduite (Gardais, Battouflet, Grosjean), divers consultants tels que Guttmann (travaillant pour la Direction Générale), Technogram (étude des rémunérations chez d'autres exploitants), Saulnier du Cabinet Convergences, Mamy des SFP (EDF), Brosseau et Colas des FH¹³⁰. Tous ces personnages travaillaient ensemble dans une rugueuse transversalité.

¹³⁰ Les conflits de la conduite vus par des experts et consultants du SPT, colloque des 9 et 10 juin 1989 animé par CAPP, compte rendu par Thierry COLIS, EDF.

Féminisation du parc nucléaire

Pourquoi ? Parce que si l'Humain est placé au centre, alors la femme ne doit plus être écartée systématiquement des postes clefs, cantonnée aux travaux tertiaires, empêchée de progresser et de faire une carrière comme les hommes. En outre, afficher que des centrales nucléaires sont dirigées par des femmes ne peut que rassurer le citoyen... Laurence Hézard qui a dirigé la filière communication de 1989 à 2000 (parc nucléaire puis DEPT) souligne aujourd'hui, avec le recul, que la féminisation ne consiste pas uniquement en intégration de quelques femmes au sein des équipes d'hommes. Les collectifs masculins d'ingénieurs et de techniciens se réinterrogent difficilement, pour des raisons de positionnement par rapport à l'autorité, une autorité qui s'exerce en donnant des ordres. Elle note leur réticence quand il faut s'approcher de sujets non familiers et non maîtrisés, la peur de l'inconnu, la difficulté à parler des ressentis et des émotions, toutes approches essentielles dans le nucléaire. Sinon il ne reste que l'accident ou le conflit pour booster la ré-interrogation. Pour elle, féminiser le nucléaire c'était aussi ça : ouvrir les équipes de direction et les équipes de travail à des individus différents, décalés, porteurs d'interrogations sur le leadership, les comportements susceptibles d'entraîner ou de heurter, les éléments sociohistoriques qui rendent les transformations difficiles. Il y aura deux nominations symboliques à la tête de centrales nucléaires :

- Catherine Gaujacq qui dirigera Penly,
- Martine Griffon-Fouco qui dirigera le Blayais.

Élément factuel : ces deux femmes seront expulsées plus tard du système, et sont actuellement en procès avec EDF. Sans entrer dans le détail de ces situations, il faut noter la difficulté avec laquelle les femmes entrent dans le milieu et réussissent à s'y faire reconnaître. Pourtant le futur du producteur, c'est probablement dans la mixité notamment qu'il faut le rechercher (cf. Préconisations du Réseau des Producteurs du Futur, 2006). Des femmes sont embauchées dans les équipes de conduite : toutes ne réussissent pas à s'intégrer. C'est une expérience très dure, qui lorsqu'elle se termine bien, constitue selon les témoins une garantie d'humanisme et d'acceptation des différences entre les individus selon E. Alligny et L. Vuillefroy (deux de nos femmes témoins travaillant à la conduite en 2006).

La conduite, première démarche

Le message de Carlier à tous les agents, à son arrivée à la tête du SPT, parle de « la démarche conduite » et en fait son modèle¹³¹. Celle-ci n'existe pas encore sous la forme qu'on lui connaîtra au cours des années quatre-vingt-dix, mais elle est déjà lancée ! EDF a demandé au SPT de mettre fin aux conflits cycliques de la conduite. Dès décembre 1988, Lucien Bertron, chef du SPT, a pris les problèmes à la racine, avec l'appui de CAPP et d'Henri Vacquin (voir cahier 1 : la grève de 88, barycentre de l'ère de la production nucléaire). L'idée de L. Bertron, puis de P. Carlier, c'est de traiter les questions sur le fond pour supprimer les causes des conflits cycliques. Carlier a suivi le parcours des démarreurs de tranche, des pionniers du nucléaire (Saclay, Chinon puis direction de l'école de Gurcy, puis Bugey, la « Mecque des exploitants » de 76 à 88, et un bref passage aux Mouvements d'Énergie à Toulouse). Passionné par « la mécanique des fluides », c'est un homme qui ne demandait qu'à ne pas devenir applicatif. Roussel racontait qu'à Chinon où ils s'étaient rencontrés, l'équipe d'ingénieurs a été marquée par sa libre mission de démarrer à tout prix, suite à la colère du Général de Gaulle (voir cahier 4). Les analyses du CAPP¹³² ont montré que la conduite lutte depuis le début du nucléaire pour le droit à la reconnaissance de sa différence. Guy Jobert développera également ce point plus tard, dans ses travaux sur la rétribution-contribution de la conduite, à partir d'observations à Paluel et Gravelines dans les années quatre-vingt-dix¹³³. Comment la reconnaître ? Les décentralisateurs au pouvoir dans l'équipe Carlier ont des désaccords de méthode. Ils s'opposent sur l'approche à adopter envers les sites : leur fixer un cadre ou leur donner un noyau ? Un cadre fixe des limites, un noyau fixe l'incontournable. Liberté dans le cadre ou liberté autour du noyau ? Carlier opte pour le noyau. Dès avril 1990, ce noyau est écrit¹³⁴. Pour Carlier, l'axe essentiel à suivre est de « **nucléariser le nucléaire** » en donnant leur place aux femmes et aux hommes.

131 Message de Pierre CARLIER à chaque agent du SPT, octobre 1989.

132 Critique de la vie quotidienne dans les centrales nucléaires, analyse de la grève de 88, CAPP, juin 1989.

133 La compétence à vivre, contribution à une anthropologie de la reconnaissance au travail, Guy JOBERT, mémoire pour l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université François Rabelais, Tours, 1998 - G. Jobert est en 2008 titulaire de la chaire de Formation des Adultes au CNAM.

134 État de la démarche concernant les services conduite, note de communication de direction, 1990.

La Démarche conduite matérialise la nouvelle conception

L'équipe Carlier, outre les analyses réalisées pour Bertron (cf. cahier 1), hérite d'une quantité d'idées nouvelles produites par le dispositif GMN - GEPT de 88¹³⁵. Le Groupe Mixte National (Directions/Syndicats) doit statuer sur les propositions des GEPT. Ces Groupes d'Études et de Propositions Thématiques locaux et nationaux ont cogité tous azimuts sur les grands sujets de fond : métiers, rémunérations, formations, habilitations, organisations du quart et hors quart. Ils ont brassé la totalité des possibles, produit des solutions différentes, parfois divergentes. Opter dans chaque domaine, depuis Paris, sur un mode pyramidal descendant, pour l'une de ces solutions, apparaît rapidement irréaliste et inefficace, alors que la grève portait des motifs et attentes contradictoires. L. Bertron, durant l'été 1989, était complètement coincé, Paris était engorgé. Aussi est-il décidé au sein de l'équipe Carlier que Paris prendra seulement quelques options clefs et demandera aux sites de développer les autres aspects en fonction de leurs particularités, leur histoire, leurs idées, d'autant que des GEPT existent dans chaque site. La démarche conduite a un enjeu : résoudre les problèmes de fond soulevés par les conflits cycliques et mis à plat lors de l'analyse de la grève de 88, une analyse validée par les chefs de quart, les équipes, le département Sûreté. Il s'agit de reconnaître la fonction positive de la conduite, une fonction constructrice de la sûreté, de reconstruire une décision intégrée sûreté/exploitation/disponibilité, de restaurer des lignes de défense qui étaient enfoncées avant 88 (l'ISR était décisionnel...), de redonner à la conduite l'autorité et la place nécessaire dans la centrale nucléaire. La cohésion sociale est un enjeu : pas de bonne sûreté sans cohésion sociale. Deux grandes décisions sont prises au niveau national : l'une est d'augmenter le volume de la formation et de le faire passer à 6 semaines (4 + 2). La conduite étant passée à 35 heures, une réorganisation s'impose pour atteindre un tel objectif de formation (passage à 7 équipes, ou autres solutions). L'autre grande idée est de faire évoluer le chef de quart, considérant que les autres métiers de l'équipe seront de ce fait entraînés dans

135 GMN - GEPT, 1989, Rapport de synthèse.

la mutation, par un système de dominos. Le principe est d'arrêter ensemble une stratégie, et de laisser aux unités le soin de développer des figures libres, de choisir leur tempo. Outre les décisions nationales (CE et volume de formation), la démarche conduite recouvrira l'ensemble des actions locales, réorganisations, créations, décidées par les sites pour remettre la conduite au centre du process. Les unités n'ont qu'à puiser dans l'énorme réservoir à idées issues de la grève de 88, des GEPT locaux et nationaux, et des analyses réalisées notamment par CAPP. Chaque site passera devant un jury national pour obtenir l'autorisation de retirer les ISR du quart et basculer dans la Nouvelle Organisation : le jury démarche conduite.

Un tel changement de pilotage va créer un grand mécontentement partout où la matière ne sera pas utilisée: « *notre travail de réflexion n'est pas reconnu* » considèrent les agents. « *Ne nous parlez plus jamais de Groupes de Travail* ».

Le noyau « Démarche conduite » de 1989-1990

Le programme de repositionnement de la conduite au centre du process, dans le respect des préconisations INSAG 4, comporte bientôt une série de leviers plus ou moins implicites qui ne seront listés et synthétisés noir sur blanc que plus tard, en 1991, quand l'agitation sociale repartira sur les sites¹³⁶.

– La création du métier de Chef d'Exploitation, version « nucléarisée » du chef de quart hérité du classique.

– Un professionnalisme renforcé (augmentation du volume de formation + clarification des responsabilités).

– Des appuis (les SHQ : structures hors quart). Les « concepteurs » de 88 parlaient de « structure de quart hors quart ».

– La création d'équipes de direction du service conduite.

– Un nouveau parcours d'intégration des jeunes ingénieurs d'écoles, passant par les métiers de l'équipe.

¹³⁶ La démarche conduite, note de synthèse pour les managers, CAPP, novembre 1991.

- Un service conduite ouvert sur l'extérieur.
- Une MSQ repositionnée (respect de l'AQ de 1984), et des IS en recul.

À cela s'ajoutent des prototypes créés localement :

- Un OP au centre de la conduite (apport du modèle Flamanville).
- La conduite pilote du projet Tranches en marche (apport du modèle Gravelines Force 6)...

Tout le programme est alors formulé de façon simple et claire. L'enjeu est de créer une compréhension collective de la place de la conduite, son besoin de reconnaissance, sa responsabilité dans le système, son besoin d'être entourée par les autres métiers. La standardisation du parc est couplée à un pilotage managérial différencié, prenant en compte les différences et les spécificités de chaque site, et à l'intérieur de chaque site, les spécificités de la conduite. Il incombe à chaque site d'intégrer les points de repère communs dans une démarche efficace par rapport à son histoire.

Repositionner la conduite : responsabilité du chef de site

La démarche, le changement par des démarches, est « *une innovation non conscientisée* » selon notre témoin Laurence Hézard. Elle dirigeait la communication interne et externe du SPT. Elle se souvient que peu de responsables connaissaient vraiment la conduite. Pour les autres, la représentation véhiculait pas mal de stéréotypes, et surtout de la peur. L'erreur (pense-t-elle rétrospectivement en 2007), c'est de ne pas avoir pris le temps de travailler cette culture, d'avoir été trop confiants. Les idées étaient claires, simples, justes. Mais il faut donner le temps aux leaders (les chefs de site) de s'engager dans la démarche, d'être mentalement capables d'y assumer leur responsabilité. Sans le chef de site, repositionner la conduite relève de la mission impossible. Lui, tout seul, sans ses chefs de service, ne peut rien faire non plus. Pour réussir, il a besoin de l'appui de la direction du parc. La réussite suppose de recréer le lien ancien Paris/site, qui s'est rompu dans la décennie 80/89. Certains DU auront une forte ambition pour la conduite, d'autres non. La démarche suppose donc un

gros travail du leadership, qui se forge dans des parcours de carrière pensés pour former des leaders (opinion de notre témoin Laurent Stricker, largement partagée par Bernard Dupraz et Pierre Carlier).

Le CE, « fils spirituel de Carlier »

La création du chef de quart du nucléaire est mise en délibération dès 1989 : Ingénieur de Quart (IQ) ou Chef d'Exploitation (CE) ? Deux théories s'affrontent, incarnées par deux GT lancés par Bertron suite à la grève de 88 pour réfléchir aux évolutions du métier de chef de quart : le « Groupe Dupraz » animé par CAPP, a été lancé le premier¹³⁷. Mais durant l'été 89, Bertron a créé un autre groupe, le groupe « Giraud »¹³⁸. Le groupe « Dupraz » a pris l'initiative de plancher devant le groupe « Giraud » lors de la première réunion de ce dernier. Les participants du groupe Giraud, tous ingénieurs, ont estimé que le travail des 10 chefs de quart était bon, mais qu'ils commettaient le péché d'orgueil et se prenaient pour des ingénieurs avec leur chef de quart reclassé en GF13. Même Carlier est choqué par l'ambition que manifestent les envoyés du GT Dupraz. Mais en mars 1990, il tranche pourtant en faveur de l'un des trois scénarios du Groupe « Dupraz » : celui qui voit à la tête des équipes un exploitant issu du terrain, un « polytechnicien de base » nommé chef d'exploitation, classé en GF13. Les autres scénarios du GT étaient « le GF13 sec » pour reconnaître les chefs de quart qui avaient démarré le parc, ou « le double paramétrage GF12/GF13 » pour laisser « à la main du chef de service conduite » le soin de reconnaître la graduelle prise en main du métier de chef de quart du nucléaire par les titulaires du poste.

Carlier est favorable au CE. Il décide seul, contre son entourage, à la faveur d'une nouvelle menace de conflit anti IQ (toujours la même histoire). Il veut un gréement du poste de chef de quart du nucléaire par des exploitants chevronnés issus du rang, des anciens ISR ex-chefs de quart, quelques ingénieurs, un mélange. L'idée de faire chapeauter toutes les équipes par des ingénieurs de quart, récusant d'un coup les 300 chefs de

137 Éléments pour un livre blanc des chefs de quart du nucléaire, GT Dupraz (animation CAPP), décembre

138 Compte rendu du GT Giraud sur l'ingénieur de quart, décembre 1989.

quart qui avaient démarré avec succès le parc, lui semblait tout simplement une gifle, une déclaration de guerre sociale. Les IQ sont des ingénieurs, des gens d'école. Un fossé existe entre « *gens d'école* » et « *gens du tas* », qu'il faut combler et non creuser (cf. thèse d'État de Patrice Ville, CAPP¹³⁹). Ceci n'empêchera pas quelques DU récalcitrants d'embaucher des ingénieurs pour en faire des IQ. En 1994, par exemple à Gravelines, on parle toujours des IQ. Le futur CE passera devant un jury national. Il est alors le seul cadre issu du rang à passer ce jury. Les sites expérimentaux sont Cattenom, Nogent, Flamanville et Fessenheim. Un bilan en 1994 mettra en exergue les difficultés... de communication qui jalonnent la mise en place des CE¹⁴⁰.

Le CE à l'origine, ou l'origine du CE

Parmi les 10 chefs de quart du Groupe dit « Dupraz », ils sont seulement deux au départ qui proposent les principes directeurs d'un métier vraiment nouveau. On retrouve ces principes dans la définition officielle du CE. Les autres membres du GT optent davantage pour le GF13 sec aux chefs de quart, en remerciement des services rendus à EDF. Ou alors pour un double paramétrage GF12/13 à la libre appréciation du chef de service. Le nom de CE est trouvé par le GT. Il faut appeler ce nouveau chef de quart autrement. C'est un poste sur lequel on postule, réservé aux praticiens expérimentés (mais Carlier l'ouvrira aux ingénieurs sortis d'école). À la fin du travail du GT, ils votent : les trois options seront présentées avec l'indication que la majorité se prononce finalement pour le CE¹⁴¹.

Principe n° 1 pour le CE : la prise de recul, le dégagement, il doit pouvoir faire le quart à l'écart, mais aussi assister son équipe en cas de besoin, donner des conseils, il doit régler tous les dysfonctionnements dont elle souffre. Il est pleinement intégré à son équipe, il en est le chef unique. C'est un homme du tas avec un recul d'ingénieur. Il est différent du chef de quart et différent de l'IC, encore plus de l'ISR.

139 Gens d'École et Gens du Tas, Thèse d'État en Sciences de l'Éducation, Patrice Ville, Université de Paris 8, 2001.

140 Rex de la mise en place expérimentale des CE à Cattenom et Flamanville (sites pilotes), Département Exploitation, janvier 1994.

141 Éléments pour un livre blanc des chefs de quart du nucléaire, GT Dupraz (animation CAPP), décembre 1989 avec notamment la description originelle du CE.

Principe n° 2 : un poste autoportant de véritable chef par délégation pleine et entière du chef de service. Il couvre deux tranches, il est responsable de la sûreté et de la disponibilité, autonome dans l'organisation de l'équipe, la définition des objectifs, la formation, la délivrance des habilitations, les remplacements, le contrôle du respect du planning.

Principe n° 3 : le chef de service évolue en parallèle, les IC disparaissent, l'équipe de direction de service apparaît. Le chef de service fixe la politique du service et anime son service, il en est l'âme et le régulateur. Des chefs de tranche mobiles, non attachés à une tranche, assistent le CE dans le domaine technique.

Principe n° 4 : le CE gère les relations de la conduite avec les autres services et partenaires de la conduite. Il gère la Structure Hors Quart (SHQ), pour une ouverture et un élargissement du domaine d'action des chefs de quart.

Principe n° 5 : synthèse entre ingénieurs et praticiens, le CE n'hésite pas à sortir son bleu mais ne se confond pas non plus avec les équipes. C'est un non-ingénieur cadre à part entière.

Principe n° 6 : Paris doit assurer un noyau dur de cohérence fixant le domaine où le droit à la différence n'existe pas : la définition du métier et les rémunérations, le nombre d'agents formés habilités d'une équipe. Paris communique clairement et impose les réformes nécessaires. Aux centrales revient le droit d'expérimenter, embaucher des agents compétents, créer des pépinières, retrouver le principe des postes en étoffement extinction.

Ce modèle suppose un roulement à 7 équipes plutôt sur 6 semaines pour faire escale ensemble (équipe complète) dans la SHQ. Le GT suggérerait de l'expérimenter d'abord, avant de le généraliser. La technostructure s'empare de l'idée, retrace les productions des deux GT et pond des critères de compétences pour que les SFP forment les futurs CE. Cela débouchera sur le célèbre stage 3001 sur lesquels les avis sont variés : un bijou, une magnifique formation - le loft - un lavage de cerveau - le pied... Voyant revenir leur ancien chef de quart du stage 3001, souvent les équipes se demandaient : mais que lui ont-ils fait ? Signe d'une pédagogie efficace, qui passait par l'expérience vécue de la dynamique d'un groupe de stagiaires chargés de tout autogérer (cela fait penser à la pédagogie de Gurcy) - cf. cahier 4 et cahier 6.

L'implantation des CE : un message promptement brouillé

Les premiers CE arrivent en 1992. Malgré la puissante contre argumentation de quelques esprits éclairés, l'assemblée des chefs de site décide **de ne pas légiférer** en matière d'installation des CE. Certains sites attendront d'avoir leurs 6 ou 7 CE pour basculer d'un coup dans la nouvelle organisation, d'autres (la plupart) opteront pour le « saupoudrage » : dans ce cas (le plus fréquent hélas), les CE arrivent au compte-gouttes, chaque arrivée donne lieu à une guérilla tant de la part des équipes et des syndicats que des hiérarchies. Les CE se débrouillent comme ils peuvent dans des organisations où ils coexistent avec des ISR, des IC, des chefs de quart. Le saupoudrage décrédibilise aussi les CT en place. Ceci créera un handicap presque impossible à remonter pour la démarche conduite. Dans certains sites, cette démarche se limitera d'ailleurs à la mise en place des CE et au retrait des ISR du quart. La lecture de l'histoire du site de Dampierre ¹⁴² illustre ce cas de figure.

Vu des agents, crainte d'une « haute direction » en prise sur l'équipe, crainte que la disponibilité l'emporte sur la sûreté.

Vu des ISR et des IC, incompréhension complète et sentiment de dépossession injuste de leurs prérogatives, à contresens des choix de la précédente décennie où l'on mettait un ingénieur dès que le système présentait une faiblesse.

Vu des chefs de quart non choisis, sentiment de rétrogradation et d'humiliation, parfois sciemment entretenu par des hiérarchiques revanchards qui bloqueront des exploitants très reconnus dans leur métier (ils avaient l'envergure voulue pour être CE) mais leaders dans la grève, ou simplement fortes têtes. Tous les chefs de quart pensent que bientôt des ingénieurs prendront leur place et que les gens du tas n'accéderont plus à la tête des équipes... Des chefs de quart envoient une lettre ouverte à Carlier, ce qui choque la hiérarchie de l'époque (1991) : il sera impossible selon ces chefs de quart d'exercer la double responsabilité sûreté/disponibilité. Ils s'alarment de l'arrivée de jeunes cadres inexpérimentés, disent leur démotivation, eux les démarreurs du parc nucléaire.

142 Centrale nucléaire de Dampierre : 1974/2001, Tranches d'Histoire, Véronique FABUREL, Editions EDF Dampierre, 2004 - pages 167 à 172.

Vu des chefs de site, d'autres objectifs peuvent s'avérer plus importants, comme la reconquête du pouvoir par rapport à la CGT. À Tricastin par exemple, les CE à leur arrivée sont pris dans la tourmente et voient leur espace supprimé pour cause d'état de guerre entre CGT et direction.

La question des rémunérations reste prisonnière des grilles de classification, même si le GT Dupraz, qui a enquêté auprès de tous les chefs de quart du parc, a montré qu'un fort courant de pensée se dégage en faveur de la licence. Cela n'empêche pas les rémunérations d'augmenter. En 6 ans, le salaire moyen aura augmenté de 18 % et les ISC de 11 %, selon les analyses du DAM (1988 - 1994).

Autres phares et balises de la Démarche

Création d'un pôle transverse d'animation de la démarche : les « sherpas » ou « porteurs de démarche ». Ce sont d'anciens chefs de service rassemblés dans un pool transverse très informel, chargés d'aider les sites, analyser la mise en place de la démarche, réinterroger les politiques, alerter les dirigeants locaux et nationaux. Le DAM (Département Appui au Management) joue un rôle important dans la mise en place de cette tentative de « décentraliser dans la cohésio ». Plus que jamais C. Hullin cherche à « plier les outils RH » aux projets des opérationnels.

Compte tenu de l'importance reconnue de la conduite et des enjeux de la démarche, le chef de service conduite est défini comme poste stratégique dont la nomination est collégiale : le patron du parc veut désormais s'en mêler.

Carlier s'engage personnellement dans la démarche : il en parle à de nombreuses reprises dans la « *Lettre du Parc* », qu'il a créée pour communiquer en direct avec tout le personnel, il organise des visioconférences pour débattre sans filtre ni langue de bois avec les chefs de service. Il n'est pas rare de croiser un agent de conduite avec une Lettre du Parc pliée dans une poche de son bleu. L'idée est de court-circuiter le « *gate-keepers de l'information* » (la ligne hiérarchique) pour réussir à faire passer directement le sens des actions entreprises, insister sur le

« pourquoi », laisser les acteurs libres du « comment » et du « quoi » (cf. Vidéo transmission « La démarche conduit », EDF SPT, Département DIRE).

Mais qui dit décentralisation, dit transparence et observation par les fonctionnels : les sites découvrent que la centralisation les laissait plus libres, car l'opacité est plus grande en régime centralisé. La décentralisation s'accompagne paradoxalement d'une emprise beaucoup plus forte du centre sur les périphéries, car la décision locale peut être interrogée.

Poser à la direction la question de l'argent est interdit (car la réponse n'existe pas), malgré la mise en évidence par nos travaux de l'effet falaise dans les rémunérations de conduite lié aux maladies, et départs en retraite. Cet « *effet falaise* » nous avait été dessiné par un agent de conduite de 88. En 93 par exemple, certes le chiffre « *en bas à droite de la feuille de paie* » est sensiblement le même qu'à l'étranger, mais la part de rémunération principale dans cette somme est d'environ 20 % inférieure à ce qu'elle est dans les pays étrangers (cf. comparaisons du cabinet spécialisé Technogram).

Le parcours Dupraz

Contre la coupure sociale ingénieurs/non ingénieurs, Cattenom expérimente le « parcours Dupraz » : testé à partir de 1990 avec le premier « bébé CE », Louis Bellegarde¹⁴³, le parcours vise à créer une nouvelle génération d'ingénieurs futurs dirigeants, passés par les métiers d'exploitation, préparés à leur rôle futur par l'exercice de la responsabilité nucléaire de terrain, le vécu en équipe de quart. C'est au fond une vision assez « élitair », l'idée de changer le parc en transformant ses futurs acteurs dirigeants, en fabriquant des mutants dont les modes de pensée et de raisonnement auraient été trempés dès le départ dans le chaudron de la conduite (comme cela avait été le cas pour Bertron, Carlier, Dupraz)... C'est une réforme des plus radicales, qui s'attaque à la coupure instituée à l'école et perpétuée ensuite en entreprise, entre le monde des ingénieurs et

143 Directeur délégué de Chooz en 2008.

celui des non-ingénieurs : l'énorme fossé GF12/GF13. Le modèle de l'élite française se distingue par le fait que la division scolaire se transforme ensuite en division sociale du travail. Une population homogène, en termes d'origine sociale, est préprogrammée comme divisée par l'école, irrémédiablement, malgré les passerelles EDF telles que la PO et les promotions Ginnochio. C'est aussi une tentative de revenir à l'origine, quand ingénieurs et exploitants découvriraient le nucléaire et avaient tout à apprendre les uns des autres. Bernard Dupraz est concentré sur la sûreté (il vient du zinzin le SCSIN, les AS), il est très soucieux de la réussite de la démarche à Cattenom, et a opté pour un basculement complet dans la nouvelle organisation, avec 7 CE (surtout pas de ce « saupoudrage » des CE, évidemment mortel). Il tient à prendre des mesures à long terme pour déconflictualiser à l'avenir la relation entre exploitants de base et futurs dirigeants. Il veut construire une compréhension mutuelle nécessaire dans une industrie à risque : donner aux ingénieurs les procédures interprétatives des gens du tas, et réciproquement. Il veut donner un bain de sûreté aux jeunes ingénieurs.

Ce parcours sera attaqué sitôt créé, car il crée une « voie royale », mais expose aussi terriblement les ingénieurs, casse la distinction ingénieurs/non ingénieurs, crée des différences entre ingénieurs et met en cause la culture dirigeante de lutte de classe. Dans un travail mettant à plat en 1994 les parcours d'intégration des jeunes cadres dans le nucléaire (étude appelée « Génération Projet », parce que ces jeunes cadres intégraient le nucléaire pendant les années de management par le projet¹⁴⁴), les sherpas et CAPP évaluent l'impact des divers parcours d'entrée, dont le parcours « Dupraz ». L'idée est d'objectiver les effets des dispositifs d'entrée sur les futurs managers. Résultat ? Le parcours Dupraz donne des effets convaincants mais très différents selon la façon dont sont agencées les 8 variables suivantes : le jeune est-il oui ou non immergé dans une équipe à laquelle il appartient ? Assume-t-il les responsabilités des métiers (habilitation) ? Est-il intégré aux lieux stratégiques (libre circulation dans la pyramide hiérarchique et association aux analyses stratégiques) ou enfermé dans son poste de conduite ? Qui l'a choisi : Paris, un chef de site ? Qui croit

144 Génération Projet, étude du parcours d'intégration des jeunes cadres passant par tous les métiers de conduite, CAPP, décembre 1995.

en lui ou non ? Un chef de site qui lui a vendu l'IQ ? A-t-il des professionnels pour le coacher (rondier, OP, CT, CDS, chef de centrale) ? A-t-il lui-même choisi ce métier de CE ? Le site qui l'accueille a-t-il réussi la mise en œuvre de la démarche conduite ? Selon les combinaisons, on obtient après 4 ans des futurs CE très différents : des apprentis direction mono vision, des apprentis conduite mono vision (qui ne comprennent plus du tout les logiques de direction), des observateurs qui comprennent les deux logiques mais ne les articulent pas, ou enfin des ingénieurs capables d'articuler conduite et direction, ingénieurs et praticiens. Dans ce dernier cas, le résultat semble dépasser toutes les espérances. La présentation de cette analyse aux chefs de centrale fera un énorme flop. Le parcours Dupraz ne sera jamais qu'une option fortement encouragée mais fondamentalement laissée à la discrétion des chefs de site. Et donc il disparaîtra...

Sûreté d'exploitation dans une industrie à risque

Même de rien, il s'agit avec le CE d'un basculement complet en touchant à un seul domino côté conduite, en faisant l'hypothèse qu'il va entraîner tous les autres. Avec le CE, au lieu de penser par séparation et superposition d'enjeux, on les intègre. Avant la grève de 88, le risque était à l'ingénieur, le geste aux gens du tas y compris le chef de quart. Risque et geste sont à présent recollés. À la maintenance, avec la démarche qui suit les incidents de 89, la sûreté est également le moteur de transformations lourdes. Le CE est le premier poste de terrain vraiment nucléaire, échappant au taylorisme, assumant à la fois la disponibilité et la sûreté. Comme le chef de site, comme l'OP demain, le CE doit gérer la contradiction des enjeux. A. Cayol et J. Debès qui dirigent le département Sûreté lancent en parallèle une réflexion sur les relations du SPT avec les Autorités de sûreté (frères ennemis et frère jumeaux qui jouent au gendarme et au voleur, sont dans l'affrontement et le grignotage), et sur la mise en synergie des services centraux, pour éliminer les fausses contraintes, offrir aux sites un appui, une entité de services¹⁴⁵.

145 Synthèse des débats organisés par le Département Sûreté sur les relations entre SPT et AS, et synthèse des rapports Tanguy, Colas, Rouvillois, CGT, suite aux incidents de 89, par CAPP, juillet 1991, pour la direction du DSN.

L'année 1991 est une année de rééquilibrage et de distinction entre SPT et AS (le SCSIN devient d'ailleurs la DSIN). P. Tanguy pousse à la constitution de groupes mixtes EDF/AS pour améliorer le dialogue technique et éviter que des tranches soient prises en otage. Le CSN a été créé en 1990. A. Cayol entreprend une refonte complète du bon vieux MNOQ (manuel de l'organisation qualité) tant décrié. Au lieu de présenter la sûreté à la conception comme étant la perfection, malheureusement toujours dégradée par des gestes inappropriés de l'humain, trop humain, exploitant, le nouveau manuel est basé sur l'INSAG 4 et la culture de sûreté, et montre que la sûreté en exploitation est une action positive, un résultat de l'action quotidienne de chacun. Dans son bilan de 10 ans de sûreté (1985-1994) Tanguy (IGSN) salue ce Mémento de la sûreté nucléaire, document sans équivalent dans le monde dit-il (auquel CAPP est fier d'avoir contribué). En 1990, un cabinet de consultants dirigé par Pierre Nicolas propose la création d'un Ordre de la Sûreté Nucléaire visant à *« créer dans les équipes une motivation qui dépasse la simple application de procédures ou de directives hiérarchiques. Cette suggestion s'inspirait de systèmes de reconnaissance des meilleurs dans l'entreprise, indépendamment de leur position hiérarchique, qui semblaient avoir donné de bons résultats dans des entreprises de génie civil »*. *« Il faut fonder la reconnaissance sur le travail effectué dans des conditions généralement difficiles... »*. Mais la suggestion est rejetée par les « responsables opérationnels » (bilan de Pierre Tanguy¹⁴⁶, page 13).

P. Tanguy plaide pour un parcours d'entrée par la conduite pour tous les cadres dirigeants : *« une idée s'est imposée à moi après un séjour de deux semaines dans une centrale américaine en 1994. J'ai pu observer les vertus d'une règle imposant à tous les hauts cadres de la centrale d'avoir passé plusieurs années à faire le quart dans les équipes de conduite. Les avantages m'ont paru considérables : une crédibilité technique d'autant plus forte que les cadres s'astreignent à maintenir à jour la licence que délivrent les AS américaines, la proximité des cadres avec les exécutants, et la création au sein de l'équipe de direction d'une expérience et d'un langage commun qui facilitent le travail d'équipe. La démarche conduite avec la création des CE arrivera peut-être dans l'avenir à une telle situation à EDF »* (cf. op. cit. ci-dessous en note 25, page 13).

146 Dix ans de sûreté nucléaire à EDF, Pierre TANGUY, IGSN, rapport pour la DG, EDF, décembre 1994.

En 1991, la DG se demande ce qui pourrait conduire à l'abandon du nucléaire en France et en fait étudier les scénarios de « Stratégie face à une surprise nucléaire »¹⁴⁷. Le risque d'accident est maintenant reconnu ! EDF réalise également à la faveur de cette réflexion, que nombreux sont les agents d'exploitation qui ne se sentent pas à l'aise avec la sûreté nucléaire (Tanguy, dans son bilan). Le rapport sur la « surprise nucléaire » demande à la DG de mieux prendre en compte les spécificités du parc, de lui concéder autonomie et moyens supplémentaires, de mieux accepter la problématique du facteur humain, de mettre en place transparence, auto-évaluation, retour d'expérience dans la confiance. Pierre Schmitt qui y a participé au groupe de travail sur la « surprise » raconte que le scénario le plus crédible d'abandon du nucléaire, en dehors du possible rejet du nucléaire par l'opinion publique externe, c'est la non-acceptation de l'intérieur, le champ de contraintes internes devenant insupportable. Le GT a mis en évidence un scénario de décohésion interne. Dans ses relations avec les médecins du travail qu'il considère comme des sources d'information essentielles sur la vraie vie, les conditions concrètes d'exercice des métiers, Pierre Schmitt voit des critiques, autrefois rejetées par la hiérarchie, se confirmer maintenant comme des évidences : la dosimétrie des hommes « *kleenex* » des entreprises extérieures, la concurrence sauvage et la précarité ; l'usage de tranquillisants, la multiplication des divorces, le terrorisme des gens de conduite sur leurs femmes et enfants...

La prise en compte du stress au travail est poussée par Pierre Schmitt (MRH Parc) : il organise en 1993 des rencontres régionales sur le sujet pour aider les managers à comprendre que le risque d'erreur, de se voir confronté à une crise, le poids des responsabilités sont des facteurs de stress. Le stress explique-t-il, n'est pas une faiblesse. Comment lutter contre le mauvais penchant qui consiste à alourdir sans cesse le prescriptif pour corriger les dysfonctionnements ou occuper les derniers espaces de liberté ?¹⁴⁸. Mais ces rencontres ont été vite abandonnées et leurs traces ont disparu. Pourtant dit P. Schmitt dans l'entretien dont CAPP conserve quelques notes, « *le 9^e (étage occupé par la direction du parc) a les moyens d'aller vers l'humain et s'il le fait les étages au-dessous vont s'aligner* ».

147 Stratégie face à une « surprise » nucléaire, synthèse des conclusions et recommandations, comité de la Prospective, DG EDF, décembre 1993. 148 Le stress, Pierre SCHMITT, MRH EPN EDF, séminaire préparatoire à la journée du 15 juin, mai 1994.

148 Le stress, Pierre SCHMITT, MRH EPN EDF, séminaire préparatoire à la journée du 15 juin, mai 1994.

En 1992, suite à un déclenchement intempestif de 3 tranches à Paluel, intervient la promulgation de l'IN 29 qui deviendra l'IN 120 (sans vin). En janvier 1993, un autre événement se produit, toujours à Paluel, qui va avoir un puissant impact interne/externe. Une équipe dirigée par un CE passe sous silence un incident, et le secret est couvert par la hiérarchie. Quelqu'un divulgue l'information à la presse. L'équipe Carlier retire son habilitation au chef de centrale, en application de la philosophie de l'INSAG 4 : culture de sûreté et transparence. Un GT dirigé par Jean Fluchère va ensuite proposer d'affranchir les MSQ de tout lien hiérarchique avec les directions de site, solenniser l'habilitation et rebaptiser l'ISR : Ingénieur Sûreté.

Les procédures APE (suites TMI) se généralisent lentement, vers 1993 pour les centrales 1 300 et plus tard encore pour le 900 MW (source Armand Colas¹⁴⁹).

Enfin, pour mémoire : le 2 janvier 1991, le plan Vigipirate est mis en place du pour faire face aux menaces terroristes.

Les chefs de site « préfèrent » la Maintenance

Le rapport Colas est l'une des principales sources d'inspiration de l'équipe Carlier (et non le célèbre rapport NOC) suite aux incidents de maintenance de 89. Colas est consultant FH. Pour lui le problème c'est de créer les conditions pour qu'un professionnel soit bon. Le professionnalisme doit être regardé comme le filet de rattrapage des erreurs de l'organisation. Il met l'accent sur la nécessité d'aider la hiérarchie à déléguer, à faire du participatif, à appréhender l'humain. Il annonce que les changements prendront du temps. Les approches négatives pour les agents et leurs valeurs, ou hypertrophiant la dimension organisation sont vouées à l'échec. Armand Colas exposera cette approche de la sûreté-performance-qualité en détail en 1994¹⁵⁰. Le rapport NOC est un énorme dossier avec 6 annexes, foisonnant, titanesque, proposant toutes les approches mêmes les plus

149 Essai d'analyse de la situation de la conduite des centrales nucléaires, Armand COLAS, FH, janvier 1994.

150 FH et sûreté-performance-qualité dans l'exploitation des centrales nucléaires à EDF, Armand Colas, chef du groupe FH, avril 1994.

contradictaires, dont l'équipe Carlier va découvrir a posteriori qu'il a été envoyé tel quel, « brut de fonderie », à l'AS. À le lire, il faut tout changer. « Faites-le ! » répondent les AS. L'analyse FR conduite par Armand Colas va davantage aider l'équipe Carlier à prioriser et structurer une démarche, et comme ce n'est pas ici le sujet, on va en rester là mais il faut savoir qu'à partir de 1990, tout va changer à la maintenance (structures d'arrêt pérennes, renforcement du contrôle, plan qualité sûreté, extension du rôle des MSQ, culture de sûreté, responsabilisation, maîtrise des interventions des entreprises extérieures). La démarche sûreté-maintenance prendra des années. Selon A. Kenedi et D. Clément¹⁵¹, cette démarche n'aurait pas eu de sherpas, mais une « animation nationale » qui « activait des réseaux ». Étrange affirmation qui confond peut-être le projet (des sherpas maintenance ont bien existé : les Parnalland, Cangini, Courant) et le fonctionnement réel par réseaux informels privilégié par Pierre Schmitt ? À la lecture des comptes rendus des réunions de chefs de centrale, on voit qu'il est toujours beaucoup question de maintenance. Contrairement aux questions de conduite, la maintenance est spontanément privilégiée par les dirigeants. Le projet Disponibilité va porter la maintenance, en lui donnant un défi positif à relever. La création d'une structure permanente d'AT, pour optimiser, annonce le début du projet AT tel qu'il se manifestera dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix. La maintenance reste un attracteur bien plus puissant que la conduite (repoussante avec sa causticité, ses conflits et ses incidents), pour un management qui cherche à redresser très vite la disponibilité. D'ailleurs, en 1993, la disponibilité est redressée et s'établit à 81,5 % pour le 900 et 79,6 % pour le 1 300. En 1998, le bilan des sherpas maintenance met en évidence la progression sur les AT, la politique prestataires, la maîtrise d'ouvrage et la sûreté même si dans ce domaine les résultats ne sont pas encore à la hauteur des investissements¹⁵².

En 1992 : le « *Département Matériel* » change de nom et s'appelle (pour mieux coller aux réalités des sites) « *Département Maintenance* ». Cela ne se passe pas sans difficultés dans ce service truffé d'experts « matériels » dont certains exigent que Pierre Carlier en personne leur

151 Le management du parc nucléaire d'EDF, Aline Kenedi et Dominique Clément, L'Harmattan, Paris, 2007, page 53.

152 Bilan des démarches 1988/1998, sherpas du parc, juin 1998.

signe une « décharge » pour les exonérer de tout incident lié à une erreur commise par les sites suite à la décentralisation. La logique de décentralisation pousse à créer l'IEM (ingénieur expert de maintenance) sur une idée de Jean-Pierre Mercier depuis longtemps soucieux du grand déséquilibre entre Paris et les sites en termes d'analyse et réflexion.

Souffrance au travail dans les équipes de Maintenance

En 1991, une étude de psychopathologie du travail est transmise à l'Autorité de Sûreté (le SCSIN). Trois chercheurs du CNAM soulignent le décalage contribution/rétribution, le désarroi, le découragement, l'exaspération des agents de maintenance, leur sentiment de non-reconnaissance, de gâchis, les dégâts de l'incertitude de l'avenir. La transformation de la maintenance est inachevée, les gens ont peu de pouvoir et travaillent avec des directives peu claires. Chaque service fonctionne pour son compte, les agents ressentent une certaine impuissance à contrôler ce qui se passe, ils renoncent à vérifier si les entreprises extérieures ont bien les compétences requises. La tricherie devient ordinaire et s'accompagne d'une perte du goût du métier (plaisir, qualité, pouvoir).

À partir de 1993, le parc lance le FOFF (démarche d'analyse de ce qu'il convient de Faire ou de Faire Faire). Pour tous nos témoins, à ce moment-là, c'est terminé, les métiers basculent côté contrôle. Il faut faire son deuil de la maintenance d'autrefois. Le chef de l'AS, C. Lavérie s'émeut. L'équipe Carlier répond que de grandes transformations sont en cours (responsabiliser, déléguer, valoriser l'initiative, réduire la parcellarisation du travail). Certes, c'est dur, mais les psychopathologues n'induisent-ils pas en partie ce discours négatif de souffrance, se demande P. Schmitt ? Néanmoins pour P. Schmitt qui en a été longtemps l'animateur, la démarche de maintenance associée à la démarche de réduction des coûts, et à la démarche qualité, fait très mal dans les équipes de professionnels : ces derniers estiment que « *leur savoir-faire est saboté et bradé au privé qui ne cherche que le fric* » (constat écrit par P. Schmitt dans une note datée du 24 janvier 1994). Côté conduite, la médecine du travail de Chinon produit le même diagnostic. Dans les équipes de quart, la sûreté est mise en doute.

Perturbations, résistances, contre-stratégies

La réforme « Albert » ou le management matriciel

Michel Albert (directeur de la DPT) lance sa réforme de structures en 1992 : il croit utile de rapprocher le nucléaire, le classique et l'hydraulique, de ne plus s'organiser par métiers, mais par régions. Il estime que la DPT est une fausse Direction, l'Europe se profile, il faut s'adapter, anticiper. Il propose une « transversalité à outrance » (selon le comité histoire), et compare Pierre Carlier à Boris Eltsine, politicien russe réaliste et brutal, qui à l'époque était aux prises avec Gorbatchev, auteur de la « Glasnost et Perestroïka » (politique de transparence, démocratisation et modernisation de l'URSS). Gorbatchev sera ensuite détrôné en 1991 par Eltsine qui deviendra le premier Président de la Fédération de Russie après l'effondrement de l'URSS.

Carlier va développer alors une énergie énorme à défendre la spécificité du nucléaire qu'il estime menacée par ce projet de régionalisation. Il affirme les spécificités de la sûreté, de la conduite nucléaire, la maintenance du parc, les relations avec les prestataires. Il veut que le parc possède les pouvoirs correspondant à ses responsabilités nucléaires. Cette attitude sera interprétée comme un comportement de baron. La lutte sera âpre, et va détourner l'énergie de l'équipe Carlier, nuisant à la conduite des démarches de changement lancées au sein du parc. Mais elle va aussi fédérer cette équipe de direction. En 1992, une nouvelle organisation de la DPT est décidée : ce sera la DEPT, qui unit l'Entité Parc Nucléaire (nommée ensuite Exploitation du Parc Nucléaire - EPN) et SEPR (regroupant le Transport, le Système Électrique, les centrales thermiques classiques et l'hydraulique). C'est donc la fin du SPT. Cette organisation sera officielle en 1994. En fait, on le constate, le nucléaire n'a pas plié, il n'a pas renoncé à la logique des métiers : c'est lui qui a obtenu de la DEPT une conversion définitive au nucléaire, et non l'inverse, explique D. Larroque. Le parc s'est battu pour faire reconnaître que le nucléaire est différent du classique et de la distribution. Le SPN (Service de la Production Nucléaire) de Jean-Pierre Roux (l'idée date de 1973) est né, le SPT est mort. Cependant, l'énergie qu'il a fallu déployer vers le haut a manqué vers le bas, sur le terrain. Les démarches sur site sont juxtaposées

le plus souvent, la démarche conduite est rarement pilotée clairement par les directions de site.

En 1991-1992 : multiplication des conflits locaux de résistance à la mutation

La conflictualité au sein des sites résulte de l'inquiétude des agents face à ces mutations et de leur peur de perdre les acquis des équilibres précédents. Elle est induite par la résistance forte de certains managers qui transforment la démarche de reconnaissance en opération punitive. Cela se joue autour du passage à 7 équipes, de la création des SHQ (Structures Hors Quart), de la mise en place du CE. Les mutations du métier (CT, chargé de consignation, OP, techniciens et rondiers) se négocient de façon chaotique, certains métiers restent complètement en friche. Certains sites ne bougent pas, et passent entièrement à côté de la démarche. Le CE est attaqué de toute part, d'abord au sein même de la hiérarchie opérationnelle. Le CE est repoussé par le management, saboté quand il est saupoudré, dilué dans des organisations inchangées donc incapables de l'accueillir. Il est en même temps tiré « *dans le camp de la direction* ». La faute en incombe au double message qui circule, avec deux versions : une version « *camp contre camp* » diffusée en formation par des formateurs des SFP qui ont travaillé sur la mouture « IQ », et l'autre version, celle des concepteurs du CE pour qui il ne s'agit pas de se placer dans un camp mais au contraire d'être un lien et de supprimer cette logique de camps...¹⁵³. Les sherpas se battent pour convaincre certains sites et certains chefs de service conduite de s'organiser pour aider les CE à prendre leur place : par exemple, la nécessité de tenir des EDS (réunion de l'Équipe de Direction de Service conduite) régulières et des collectifs CE/CT ne coule pas de source. CAPP est mis à contribution pour aider le Département Information Relations Extérieures (le DIRE) dirigé par Laurence Hézard à exposer clairement le sens de la démarche. Un document très synthétique sort en 1991¹⁵⁴. L'équipe Carlier utilise aussi la technique nouvelle des vidéotransmissions et publie en janvier 1992 la première des « Lettres du Parc » dans lesquelles la direction expose ses

153 Les révolutions de la conduite, dix ans de démarche conduite 1988/1998, Bilan CAPP, décembre 1998.

154 Document conduite, Fédération générale de l'Énergie CGT, novembre 1991.

conceptions, en la consacrant tout entière à la démarche conduite¹⁵⁵. La lettre est destinée à l'encadrement proche des équipes.

Janvier 1992 - Création de la Lettre du parc

Résumé de la Lettre n° 1 qui porte sur la démarche conduite :

– Appel aux compétences : le nucléaire est un monde de haute technologie qui appelle de hautes compétences, et à tout niveau il faut suivre la voie de la progression qui permet d'évoluer à l'intérieur des métiers, d'acquérir plus d'expérience, donc + de compétences, + de qualification, + de classification. On passe de la gestion administrative des postes à une logique de compétences. Il appartient au management local de la porter.

– Formation : le roulement à 6 équipes et les 35 heures ne vont pas permettre de dégager le temps nécessaire, il faut modifier les organisations et trouver une solution.

– Les 210 CE vont jouer un rôle central dans l'évolution : solides en sûreté, ils s'appuieront sur les ISR dégagés du temps réel. Les CE seront managers du temps réel avec l'appui des cadres techniques. Les CE seront le lien entre les équipes de conduite et le management du parc. Ils font partie de l'équipe de direction du service conduite.

– La conduite est positionnée au cœur du parc nucléaire, au cœur de chaque centrale, en interaction forte avec tous les autres métiers pour que sa voix soit entendue et ses impératifs pris en compte (à noter : on évite le mot « centre »).

– La Structure Hors Quart est un moyen puissant de repositionnement de la conduite en quart.

– Le management de proximité est chargé de porter le sens de cette démarche, d'expliquer le « pourquoi » et de construire le « comment » avec les équipes.

155 « La Lettre du Parc », Collection complète, lire en particulier le numéro 1 de janvier 1992, objet : La démarche conduite.

Sur la même lettre, les agents sont informés des suites données à l'affaire des couvercles de cuve. Les fissures des adaptateurs de Fessenheim et Bugey dues à la corrosion sous tension de l'inconel s'expliquent par l'âge des tranches. Le parc va réparer les fissures traversantes qui peuvent entraîner des fuites comme à Bugey 2/3/4/5, Fessenheim 1/2. On apprend aussi que les dépenses d'exploitation sont stabilisées alors qu'elles augmentaient régulièrement depuis plusieurs années. Tous les grands postes sont maîtrisés : les dépenses de maintenance restent stables, celles de conduite ont diminué ainsi que celles de la logistique.

La Lettre du Parc sera supprimée en 98, lors de la grande décentralisation d'EDF.

À partir de 1992 : commencement des débats politiques sur la privatisation

Le PS surveille la CEE. Dès mars 1992, le groupe socialiste pose la question de l'avenir du groupe EDF-GDF dans le cadre de l'Europe, et la pérennité des principes français de solidarité par la péréquation tarifaire, vision à long terme et investissements de longue durée pour garantir la sécurité des approvisionnements, le choix des solutions les meilleures, la sécurité du cycle écartant le privé. Un long rapport du PS insiste sur la nécessité de résister à la déréglementation du marché, maîtriser les réseaux de transport et les mouvements d'énergie. L'ouverture du capital n'est pas envisageable, dit le rapport PS...

Contre-stratégies de la conduite et de la CGT

Dès la fin de 1991 et durant toute l'année 1992, « les beaux mardis de la conduite » manifestent le désaccord de la conduite avec le traitement qu'on lui fait subir : ce sont des mouvements revendiquant des structures identiques, la suppression de la Note Bénat et l'augmentation des ISC. Ces mouvements sont soutenus par la CGT qui multiplie les attaques très dures pour conserver les ISR en quart. Partout des conflits éclatent contre la mise en place ou les modalités de mise en place d'une nouvelle organisation à

7 équipes. Avant 1990, la CGT voulait les 7 équipes. Après 1990, elle n'en veut plus parce que les agents s'y opposent, mais aussi parce que la CGT refuse la décentralisation et que les conflits conduite l'aident à soutenir cette opposition.

À la conduite, tout changement de roulement bouscule tout : la vie professionnelle, la vie privée. La famille, dans une certaine mesure, fait le quart. Par ailleurs, les rémunérations de conduite sont dépendantes de l'organisation et les agents craignent d'y perdre financièrement en changeant. L'idée de faire du J déplaît, le J ne fait plus partie du contrat. Les forfaitisations proposées sont suspectes. En 91/92, CAPP expertise cette question à Cattenom 3/4, où la 7^e a été instaurée à titre expérimental dans la foulée de 88, à une époque où elle semblait désirable côté CGT et détestable côté direction. La hiérarchie affirme (sans preuves) que la conduite n'y perd pas, les agents disent le contraire. Il y avait souvent cette sorte de légèreté et d'imprécision concernant les rémunérations de la conduite. L'argent est un tabou, on ne regarde pas objectivement de quoi il retourne. En réalité, on n'en sait rien. Et puis, il y a l'idée que la conduite « *se fait plein de fric* » (comme les consultants). Vérification faite par des agents administratifs qui vont passer des heures à décortiquer manuellement les bulletins de rémunérations de 100 agents du site de Cattenom choisis comme « population témoin » (aucune application informatique n'étant prévue pour faire ce type d'analyse), certains agents y perdent vraiment, surtout au niveau du terrain. Un protocole est signé le 26 juin 1992 par toutes les OS pour acter l'ensemble des mesures prises afin de garantir que changer ce n'est pas nécessairement perdre, suite à un vote sur la proposition d'organisation préparée par syndicats et direction ! Pour l'anecdote, il fut difficile de convaincre le chef de centrale (Daniel Dubois) et le chef de service conduite (Michel Grosjean) de confier cette analyse aux « stratifs » (Patrick Jacques, chef de la Sous Unité de Gestion, la SUG) tant les opérationnels craignaient les fonctionnels, toujours soupçonnés de vouloir prendre le pouvoir sur les opérationnels¹⁵⁶.

Pour la CGT, fondamentalement, le parc est à présent inscrit dans l'orientation générale de l'entreprise qui est de privatiser EDF sans le dire.

156 Cattenom, Protocole Conduite relatif à l'organisation et aux dispositions sociales correspondantes, Direction du site, 26/06/1992.

Des preuves ? Le syndicat n'en manque pas. « *Une sûreté pour faire bien, le management pour obtenir le silence dans les rangs, le salaire au mérite, la réduction de la masse salariale, la suppression des emplois statutaires, la précarisation par la sous-traitance, les recrutements de niveau bac en exécution, la dégradation des conditions de travail, l'individualisation des rémunérations, la redéfinition des métiers gommant les savoir-faire au profit d'attentes de « professionnalisme » flou et de « comportements » vagues comme le « savoir être », « les performances », la suppression des écoles de métier* ». Un rapport vient de sortir, le rapport « Mandil » que la CGT considère comme une attaque frontale contre les services publics. La CGT veut empêcher cela, il faut se rebeller. Le parc « utilise » le dispatching pour entraver les baisses de charge. La connexion avec la période de 1946 est telle que les cadres sont décrits dans des tracts comme « *Kollaborateurs* », inféodés aux « *ressources Zumaines* » avec allusions plus ou moins lourdes au nazisme et à Vichy¹⁵⁷. La conduite est utile à la CGT pour défendre ses causes. Au vu des événements actuels, certains se diront que le syndicat était visionnaire. Quoi qu'il en soit, son erreur a été de faire de la conduite le fer de lance de ces combats, quitte à sacrifier les évolutions logiques de ce groupe de métier, ses classements et rémunérations, son organisation, et geler toute avancée.

À nouveau des documents de synthèse sont produits par l'équipe Carlier pour réexposer le plus clairement possible et directement aux agents, aux syndicats, les enjeux, le sens de la démarche. Malgré les efforts, la communication sur la démarche, la façon dont celle-ci est relayée et interprétée, reste fortement basée sur des solutions organisationnelles, et des moyens, comme avant 88. On parle beaucoup des 7 équipes, des « 4 + 2 » semaines de formation (4 semaines pour le terrain, 6 semaines pour les OP et au-delà). La démarche est très fréquemment présentée comme « une opération de relèvement de niveau des exploitants ». En centrale, des tensions se multiplient autour de ces questions. L'équipe Carlier doit aussi plancher devant la DG, qui ne comprend pas le regain d'agitation sociale : la lecture du compte rendu montre que le débat au niveau DG porte sur le stress des opérateurs (« existe-t-il réellement ? »), la difficulté de recruter des jeunes cadres pour le nucléaire, la nécessité de

157 Document conduite, Fédération générale de l'Énergie CGT, novembre 1991.

mener la démarche lentement, l'utilité du droit à la différence des organisations. Dans ce débat, la problématique de « relèvement du niveau culturel des équipes » est prégnante. Il y a quelque chose de profondément faux dans cette façon d'incriminer l'autre du fait de son diplôme initial (les centrales nucléaires en 1999 ont toujours 50 % d'effectifs non titulaires du bac à l'embauche). Les acquis de l'expérience ne « comptant pas » dans le système de classification, les innombrables stages de formation non plus, ce recrutement hérité du classique, on l'a vu, ne peut être honnêtement mis en avant comme mobile de la démarche. Mais c'est pourtant ce qui se pratique sur le terrain, aux SFP et... à la DG¹⁵⁸.

En 1993 commencent les « pesées M3E ». M3E est un outil prôné par la DPRS pour peser les emplois et revoir les classifications. Or, sur les balances de la DPRS, un gardien de site vaut un OP du classique qui pèse le même poids qu'un OP du nucléaire, même un OP de Flamanville placé au centre de la conduite qui est au centre du site... ! Le Parc doit reprendre son bâton de pèlerin et plaider sa cause nucléaire. En définitive, M3E sera mis en place. Il aura eu l'avantage de permettre d'expliquer le nucléaire à la Commission Nationale Supérieure du Personnel. Mais jamais la DPRS n'assumera les différences entre métiers et management.

En 1993 la grève de Chinon 1/2 va accélérer la décentralisation et la reconnaissance du droit à la différence entre sites, entre centrales : ce mouvement local dynamise la démarche conduite. La centrale 1/2 refusait l'organisation à 7 équipes proposée par la direction, la centrale 3/4 refusait d'entrer dans la grève car elle en avait assez de faire imposer des réformes d'organisation à l'occasion des conflits. En effet, la direction du site avait bien l'intention d'homogénéiser les organisations et tentait de généraliser le conflit aux deux sous-unités. Ce conflit sera analysé avec soin : la DG a toujours peur du grand soir (la France dans le noir)¹⁵⁹. À Paris, on réalise que Chinon 3/4 complètement différente de Chinon 1/2 a protégé le parc d'un embrasement généralisé.

158 Compte rendu définitif de la réunion Ad hoc évolution des métiers de la conduite dans le nucléaire depuis 1980 et perspectives, présentation par P. CARLIER à la DG, juillet 1993.

159 Des conflits nationaux de conduite au conflit local de Chinon, juillet 1993, document pour la présidence d'EDF, CAPP.

*« Quand la vérité n'est pas libre, la liberté n'est pas vraie »
(tract CGT)*

Tricastin est en grève depuis octobre 1993. À Nogent, un conflit violent éclate autour d'une affaire de sanction d'un CT (on aurait protégé le CE, et mis un blâme au « chef de quart »). La CGT lance fin 93 une véritable offensive contre la fonction de CE, et plus profondément contre la privatisation : *« quand on sème le vent de la privatisation, on récolte la tempête »*. Fin décembre 1993, la plate-forme revendicative « conduite » unitaire est établie à Pantin. Elle reprend en détail les modes d'action, prévoit une coordination¹⁶⁰. Dans le journal de la CGT « Option », un texte explique que l'opération baptisée « Démarche Conduite », vise en réalité à nier l'identité d'exploitant. Il faut lutter pour maintenir les ISR en 3 x 8. Le tract du GNC (janvier 1994) diffusé à Golfech (*« Adresse aux CE : libres d'obéir »*), est une condamnation sans appel qui dénonce la soumission attendue dans l'exercice de la fonction de cadre, exécutant sans opinion des ordres de la direction, interdit de se syndiquer et incapable de solidarité avec les agents, branché rentabilité et interdit de pensée, servile, conformiste.

Pour la CGT, la sûreté est en danger à cause du management. Tchernobyl est cité en contre-exemple (*« voilà où mène la perte de liberté des cadre »*). Avant la nationalisation, un cadre s'écrasait et disait : *« oui Monsieur ! »*. Après, le même cadre a pu dire : *« Permettez, Monsieur ! »*. C'est la nationalisation qui a libéré l'encadrement (ce qui est exact, voir cahier 3). Le texte explique que le projet de Golfech correspond à une normalisation, une banalisation : faire de Golfech une boîte comme une autre. Salaires au mérite, RH aux ordres, toute la démarche est passée au crible d'une analyse ultra-critique. La CGT bloque sur tout, parce qu'elle sent venir la privatisation. Elle refuse les négociations locales et entraîne les agents de conduite à monter à Paris. Un bras de fer de six mois s'installe entre l'équipe Carlier et la CGT à propos du CE, des notes Bénat, et de la déstandardisation des organisations, mais aussi contre les nouvelles appellations des métiers, et pour les reclassifications, l'augmentation du salaire de base, la retraite (un an pour 5 ans). L'équipe Carlier reçoit des

¹⁶⁰ Document Conduite, Fédération nationale de l'Énergie CGT, Pantin, décembre 93.

lettres de chefs de quart (Gravelines 5/6 par exemple) : « *on veut des réponses, pas des GT* ». P. Carlier écrit une longue lettre pour tenter de s'expliquer¹⁶¹.

Les dirigeants essayent de transformer l'énergie des conflits en énergie de transformation positive, d'accélération de la décentralisation et de la démarche conduite, et ils y parviennent plus ou moins bien. La voie était étroite entre la conduite, les syndicats, la maintenance, les ingénieurs, les services centraux, la DPRS (qui s'étonne des rémunérations complémentaires de l'EPN), la DG, les AS et les chefs de site. C. Lacoste a des doutes sur la démarche conduite. Le DG Bergougnoux lui répond. Pierre Tanguy est une aide. Au gré des échanges on voit que la question de la rémunération principale est toujours posée et reposée : elle est trop faible, il faut agir là-dessus ! La question des rémunérations et des appellations des métiers (on disait fonctions) constitue un inextricable problème puisque la conduite, à cause de la démarche qui porte son nom, ne peut plus équilibrer sa « juste rémunération » en la façonnant par le jeu des « remcos » (rémunérations complémentaires). Mais ces dossiers de fond - salaire de base à la hauteur, intégration des ISC dans le calcul de la retraite, licence, différence - sont autant de dossiers politiquement congelés par le gouvernement.

Bataille d'AT en 94 pour une décentralisation du parc nucléaire

L'année 94 s'annonce particulièrement tendue, avec un chapelet de grèves sur arrêts de tranche. Paris est sur des charbons ardents, car le gouvernement ne tolérera pas le blocage de plusieurs arrêts de tranche en parallèle. Ces services conduite grévistes ont tous des « organisations à trous » au niveau bloc et terrain, manifestant que la démarche conduite est une démarche qui n'a pas les moyens de ses ambitions. Armand Colas (FH) dit que les causes sont à rechercher dans la perte des repères : la conduite est déstabilisée par le passage en force de la nouvelle organisation¹⁶². L'équipe Carlier envoie à chaque agent de conduite, en direct, un nouveau

161 Lettre sur le sens de la Démarche Conduite, de P. CARLIER à la CGT, 1993.

162 Essai d'analyse de la situation de la conduite des centrales nucléaires, Armand COLAS, FH, janvier 1994.

message pour réexpliquer le sens¹⁶³. Les sites grévistes sont traités différemment par Paris. Gravelines est prié de sortir très vite du conflit : Daniel Dubois propose un projet complet comme base de négociation et prend l'option de trois projets spécifiques à chacun des 3 services conduite du site. Golfech reporte carrément son arrêt de tranche pour mener une négociation sur l'organisation. Belleville, site de la région centre, locomotive de « Pantin » (la CGT), est dans l'œil du cyclone. Ses responsables envisagent même de « mettre les CE en cerise » ou plutôt en « verrue » pour ne pas énerver les équipes, et la CGT. Tous les signaux d'alarme d'une crise dure et « nationalisable » sont allumés. Le chef de centrale sera invité à vivre son conflit jusqu'au bout, c'est-à-dire sans subir de pression parisienne ni politique pour négocier comme d'habitude n'importe quoi pourvu qu'on en sorte. La note Bénat est appliquée sans mollir, le site sort du conflit meurtri, mais avec un projet conduite, des embauches anticipées et un projet de formation. Les conflits de 94 auront coûté 0,66 % de la disponibilité de 1994. CAPP, pour sa part, propose une interprétation incriminant le management (« *tout se passe comme si la démarche était menée contre la conduite* »¹⁶⁴). Chaque conflit donne lieu à un REX. Un REX des REX de conflits est demandé aux sherpas. Il éclaire le fait que les mêmes causes entraînent les mêmes effets, et illustre que les grèves sont toujours un « échec de la parole » comme dit Vacquin. Car si bien sûr la CGT se sert de la conduite et s'active contre le projet de privatisation qu'elle croit déceler dans la démarche, la conduite a de vraies bonnes raisons de se révolter. Le REX montre que les conflits ont par ailleurs des effets accélérateurs sur le pilotage des démarches et du changement. Les changements provoquent à leur tour de nouveaux conflits. Les conflits mettent en évidence les sites où la situation est bloquée, mais ils facilitent aussi la mise en place de projets locaux de changement. En 1995, six ans après le conflit de 88, une poignée de sites aura transformé leur organisation : Chinon (6 + 1), Fessenheim (6 + 1), Flamanville (6 renforcé), Bugey (7), St Alban et Gravelines (7). Ils ont opté pour des organisations variées : 7 équipes/7 semaines, ou 6 équipes renforcées, ou le système du 6 + 1. Mais la montée en charge de la formation (4 semaines + 2) se fait avec

163 Message de Pierre CARLIER aux agents de conduite nucléaire, 16 février 1994.

164 La démarche est menée contre la conduite, Note CAPP pour la réunion de chefs d'unité du 14 avril 1994.

difficulté notamment sur le plan qualité. On fait du volume (effet du contrat de gestion). La démarche progresse vraiment très lentement : « *le peloton est étiré* ». Le bilan qualitatif produit par le Département Appui au management en mai 1994 décrit avec soin difficultés et résistances ¹⁶⁵.

Bernard Dupraz prend la direction du parc

Le 1^{er} juin 94, Bernard Dupraz succède à Pierre Carlier à la tête du parc nucléaire. Carlier devient directeur d'EDF Production Transport. B. Dupraz a choisi le nucléaire suite au choc pétrolier, depuis 1980 il a travaillé côté AS, puis il est passé « du côté des contrôlés » : il entre à EDF au Havre où il est adjoint chef de quart pendant un an, passe ensuite par Gravelines (SUT), devient chef de site (Cattenom) puis directeur technique du parc nucléaire aux côtés de P. Carlier.

Des conflits s'annoncent pour l'hiver 94 à Bugey et Paluel. Ce sont des grèves locales, certes, mais des grèves qui marquent et laissent des traces (éclairante analyse de la grève de Bugey 1994 : Bugey 2000 a étouffé la démarche conduite). À Paluel le conflit reste sans réponse et rebondit en 1996¹⁶⁶. B. Dupraz pose d'abord des questions, apparemment simples, à plein de gens. Il demande par exemple « *pourquoi ça marche à Flamanville ?* ». Le modèle de Flamanville est ausculté à la fois par les sherpas et par CAPP¹⁶⁷.

La réponse des sherpas rejoint celle de CAPP.

Cela marche à Flamanville :

– Parce que les fondations de la démarche sont solidement ancrées dans l'histoire du site.

– Le site possède une culture de débat très ancrée.

165 Suivi qualitatif de la démarche conduite, Roselyne JAUMOUILLÉ, DAM, EDF, mai 1994.

166 Analyse de la grève de la conduite au Bugey à l'automne 1994, DAM, EDF, fin 1994.

167 Pourquoi ça marche à Flamanville ? Réponses du DAM et de CAPP, octobre 1994.

– La direction a quelques principes clairs de management valables pour tous (lignes courtes) qu'elle tient fermement.

– Le chef de service conduite bénéficie d'un appui sans faille de toute la direction du site, et il est à son tour l'appui de l'OP qui à Flamanville est au centre de la conduite, elle-même au centre du process.

– Le chef de service est un leader, le type de chef que la conduite reconnaît.

Pourtant Flamanville, à l'origine, est vraiment un site où la maintenance était au cœur du système (témoignage de B. Lassus).

Cependant attention aux zones de fragilités du modèle : le sacrifice des appuis (les CT), la relation avec la maintenance assez difficile, la faiblesse du contrôle, le malaise du terrain. La peur qu'inspire la conduite n'est pas supprimée, même à Fla.

B. Dupraz pose une autre question « naïve » : « *Pourquoi notre projet conduite, qui est bon, ne rencontre-t-il pas l'adhésion des agents de conduite ?* ». Réponse du CAPP¹⁶⁸ : la finalité profonde de votre projet est de resserrer un lien social distendu entre agents de conduite et dirigeants du nucléaire. La question que vous nous posez, posez-la aux chefs de centrale, aux ingénieurs, faites une analyse commune. Selon nous, CAPP, les freins à l'adhésion sont : le manque de surface du projet, un concept « conduite nucléaire » trop faible, la farouche résistance des ingénieurs, le manque de conduite stratégique de la démarche. Alors que la démarche conduite de 88 ne couvre que le quadrant des « concepteurs » (cf. cahier 1), la CGT a expliqué au CAPP à Belleville qu'elle couvre tout le quadrant avec ses nouvelles revendications. Il faut essayer de trouver des réponses à tout le collectif conduite, intégrer tout un chacun, ne laisser personne au bord du chemin. Pour réussir le projet conduite, il faut y trouver une place pour les ingénieurs, et pour la maintenance. La démarche tend à se réduire à quelques décisions organisationnelles, au retrait des ISR du quart, et à la mise en place du CE. Les dirigeants sont fortement marqués par la culture SPT de maîtrise des dépenses, et de réduction des coûts du personnel. Ils ne

¹⁶⁸ Pourquoi notre projet, qui est bon, n'emporte-t-il pas l'adhésion des agents de conduite ? Tentative de réponse à la question de J.-M. LAURENT, Pilote de la démarche, par CAPP, juin 1994.

raisonnent pas investissements. Ils ont une culture totalement individualiste et ont du mal à reconnaître des collectifs. Eux-mêmes sont évalués sur des critères individualisants et gestionnaires. Ils sacrifient leur vie privée à leur travail, c'est le contraire des valeurs de la conduite. Et surtout, ils privilégient un objectif de contrôle social de la conduite ressentie comme un groupe sauvage et incontrôlable. Sous le masque du CE, l'IQ pointe son nez. En formation, les futurs CE apprennent à « *choisir leur camp* » (sic !). Des pratiques de « moralisation » des rémunérations complémentaires et des opérations de restriction des emplois de conduite sont réalisées sous le label « démarche conduite ». Certains sites nous disent »refuser de s'offrir la conduite » (la rémunérer mieux) ; d'autres veulent « *se la payer* » et la casser. Peu de sites ont une vraie SHQ, attractive. N'est-il pas grand temps d'envisager l'« *après-démarches* » ? Les autres patinent elles aussi, aux dires des autres sherpas ! Une note datée d'octobre 1994, de Philippe Clous (responsable du PCC, 2008), va dans le même sens¹⁶⁹.

1994 : c'est dingue ! On est une boîte de maintenance !

B. Dupraz pose ce constat : dans le parc, on fonctionne largement sur le mode « Entreprise de Maintenance ». Le parc produit de l'arrêt de tranche, il faut renverser cette tendance aberrante et mettre la conduite au centre. D'où la question : comment piloter les démarches et en particulier la démarche conduite pour qu'il en soit ainsi ? Comment dans le management du parc donner « *au moins autant d'importance à la conduite qu'à la maintenance* » ? Chaque chef de site est invité à y réfléchir avec son équipe. De la liasse de réponses¹⁷⁰ ressortent quelques analyses percutantes. La démarche conduite est jugée descendante et normative (poids des AS, combats durs et interventions des sherpas). La démarche maintenance respecterait mieux l'équilibre top/down (montant/descendant). En novembre 1994, il apparaît clairement que la plupart des chefs de site refusent de « particulariser » la conduite. Aux dires des sherpas, à peine un quart des directions de site partage les objectifs de la démarche conduite. Pourtant

169 Éléments de réflexion sur la problématique conduite, P. CLOUS, DAM, EDF, octobre 1994.

170 Démarche conduite, analyse des réponses des sites concernant l'appropriation de la démarche, département Exploitation, EDF, août 1994.

explique B. Dupraz il s'agit plutôt, avec cette démarche conduite, d'un rééquilibrage de bon sens : le service privilégié, c'est bien la maintenance, l'égalité revendiquée n'existe pas. Les sherpas lui conseillent fin décembre 1994, début 1995, de construire un dispositif de débats avec tous les chefs de centrale, pour comprendre les désaccords de fond. La vérité, c'est que la maintenance est la priorité de la majorité des chefs de centrale : ils ne veulent pas la heurter, ni gêner la conduite. Parmi les patrons de site, certains refusent la démarche conduite parce qu'elle heurte le principe d'égalité cher à EDF. Il faut traiter les métiers à égalité comme un père traite ses enfants... D'autres ne considèrent pas les agents de conduite comme aptes à porter les responsabilités qu'ils prétendent exercer dans un process complexe. Être moderne pour ces dirigeants, c'est refuser ce schéma hyper-responsabilisant qui à leurs yeux vient du classique, ne correspond pas au nucléaire. Enfin, pour d'autres encore, cette responsabilité semble bien trop lourde à porter par la conduite seule. Créer un consensus sera difficile, entre une conduite référée au classique, des ingénieurs non acculturés aux démarches, et qui ressemblent aux premiers IC (mêmes erreurs), des DU formatés par le REP en régime de croisière, et une direction parisienne composée d'aventuriers prônant la désobéissance, tous issus de la période du classique et de la période des pionniers.

La meilleure façon d'entrer dans le débat, c'est l'histoire

On a bien vu à Flamanville (le petit site presque île qui marche bien, et a réussi à construire un modèle qui tient la route), que l'on trouve dans le passé des modèles cohérents et des explications aux dysfonctionnements, aux incompréhensions. B. Dupraz lance un gros travail d'ancrage des orientations dans l'histoire pour tenter de refonder la démarche conduite avec davantage d'adhésion managériale. Il confie au CAPP qu'il ne lui sera pas permis de se retrouver « plus d'une fois » minoritaire face aux Directeurs d'Unité, il faut choisir judicieusement le sujet. Ce sera la place de la conduite dans le processus de production. B. Dupraz anime en avril 1995 quatre microdébats réunissant autour d'une table ronde cinq chefs de site et lui-même, sans les chefs de zone (crime de lèse-majesté). Les débats sont préparés par les sherpas. Six chefs de site reproduisent ce dispositif localement. Leurs six débats locaux porteront sur les responsabilités de la

conduite en AT et TEM (déjà)¹⁷¹. De ces travaux, les sherpas extraient une image sans fioritures qui précise de l'état des choses :

– Nogent : la conduite est au centre, mais sans moyens. La nouvelle équipe de direction fait de son mieux mais la maintenance est distante et regrette l'IC.

– Golfech : le conflit n'est pas retombé, impossible de voir clair, le champ de bataille est couvert de décombres non déblayés.

– Dampierre : la « planif » est au centre, le chef de centrale a déclaré que le débat avec Dupraz « c'était du pipeau ».

– Belleville : ils sont dans un contexte de jury pour retirer les ISR du quart, il est extrêmement difficile d'établir un dialogue.

– St Alban : méchante tension entre conduite et maintenance, des CE boycottés, le site est opaque (Paris ne sait pas ce qui s'y passe depuis longtemps).

– Chooz : encore un site planif au centre, désaccord entre le site et Paris au moment du passage du jury conduite, site congelé en 90.

– Tricastin : une équipe qui diverge, avec un chef de SUT qui privilégie la voiture et pas le pilote, d'autres chefs de sous-unité très volontaires pour avancer, on attend le nouveau chef de site qui vient de Flamanville.

– Flamanville : on change les acteurs de direction, c'est toujours risqué, comment garantir la continuité ?

– Bugey : un gros service conduite quatre tranches, bourré d'ingénieurs, pas de débats avec les équipes, une conduite exécutante.

– Penly : la chef de site refuse les visites de suivi de la démarche conduite, Paris impose une « sensibilisation » du nouveau chef de service conduite d'au moins trois jours avec les sherpas et une visite de l'IN.

– Civaux : c'est bon pour la conduite, Civaux est un nouveau site porteur.

171 Notes de suivi des tables rondes de B. Dupraz sur la conduite, sherpas et CAPP, mai 1995.

– Chinon : les CE sont sur la touche, les ponts sont coupés avec Paris.

– Cattenom : les chefs de service sont en cerise, les chefs de sous unité ont pris leur place, l'un est en opposition frontale avec la conduite, l'autre tente de renouer. Le projet de site prend le pas sur la démarche conduite, qui recule.

– Paluel : conflit dans le comité de direction, le site est traumatisé par son conflit conduite, les CE sont très démotivés, la conduite n'est pas considérée. La culture « ingénieurs » domine.

– Fessenheim : visibilité très faible. L'IN y a programmé une visite.

– Blayais : site très cloisonné et peu ouvert à Paris.

– Cruas a de bons résultats, pourquoi changer ; et la conduite au centre « lui file des boutons ». C'est un site qui va avoir un conflit conduite un de ces jours, prédisent les sherpas.

– Gravelines est bien parti.

– St Laurent a mis sa SHQ au centre et reconstitué l'IC...

Les sherpas du DAM écrivent qu'ils sont sidérés de voir avec quelle légèreté les dossiers de rémunération de la conduite sont ficelés. Les appuis RH restent assez revanchards, et comme le dossier est laissé aux opérationnels des sites, en moyenne, on s'aligne sur le passé. Le DAM lui-même se fustige : on ne leur apporte aucune aide, sous prétexte de décentralisation. Dans les panels d'opinion, on voit que les agents sont plus que moroses.

Le DAM suit par ailleurs la démarche maintenance et réalise que celle-ci aussi est dans la difficulté. Les sites réclament une animation nationale mais se félicitent en même temps du flou parisien. Il y a un an, P. Carlier a lancé le concept d'une animation métiers. Il faut donner réalité à ce concept en utilisant les réussites et échecs des démarches.

Mais ces tables rondes ont dérangé le système, les sherpas sont écartés des hautes sphères. La mise en évidence de désaccords de fond est irrecevable. Leur proposition de refaire des diagnostics de site est rejetée par le comité de direction. Un divorce s'opère là, entre la direction du parc et ses sherpas dont les critiques sont rejetées, les diagnostics invalidés

Entre sherpas, les transversalités sont moins acceptées : le DXP demande par exemple pourquoi on trouve au DAM des sherpas ex-chefs de service conduite... c'est vrai, ça fait désordre !

B. Dupraz poursuit les démarches

Bernard Dupraz décide de garder toutes les démarches de l'équipe Carlier, rien que les démarches. Il a une approche très centrée sur la sûreté qui lui ôte toute hésitation quant à la nécessité de placer la conduite au centre du procès. Il les rebaptise « démarche Sûreté Maintenance » et « Sûreté Conduite »¹⁷². Pour les managers opposants à la démarche, la déception est grande. Le jeune patron du parc est confronté à une fronde des « crocodiles de la Vallée du Rhône », comme disaient les sherpas de l'époque. Des directions de site se sont installées dans la revanche (elles n'ont pas digéré le CE, les 35 heures, la 7^e équipe) et maintiennent la lutte sociale, par exemple par le choix d'indexer la rémunération aux contraintes et à la pénibilité uniquement. Les 35 heures réduisent les contraintes, donc la rémunération de la conduite doit diminuer : c'est mathématique, c'est factuel. Pourtant Paris (C. Hullin, le DRH) a fini par poser un principe écrit de maintien global de la rémunération de la conduite. Le conflit de Bugey débouchera sur une rémunération basée sur le projet conduite. À Paluel, c'est une conduite qui n'a pas vécu le commencement du premier chapitre de la démarche, qui entre en grève dure contre la 7^e équipe. Et pour cause ! Dans le camp des partisans de la démarche, il y a doute. Cinq ans de démarches, c'est long, il faudrait les réinterroger, ne faut-il pas oser « tuer le père » (Carlier) et changer d'approche ? Avec B. Dupraz, les démarches se professionnaliseront. C'est plus concret, on va raboter un peu les aspérités, on reformulera ici et là pour moins ébouriffer. Dupraz n'est pas un homme de conflits. Avec Carlier, « *c'était une idée par jour ! Avec Dupraz, on arrête tout et on essaie de mettre de l'ordre, du concret, et de la méthode* ». J.-M. Laurent pilote le dossier conduite d'une main ferme¹⁷³ : les jurys de la démarche conduite (passés par chaque site avant de basculer

172 Restitution des synthèses des réflexions sur les démarches et le management du parc, Réunion des chefs d'unité du 22 juin 1995.

173 Réflexion sur la fonction de contrôle appui des MCP au sujet de la Démarche conduite, J.-M. Laurent, mai 1995.

dans la nouvelle organisation et rassurer les AS) font plancher ensemble DU, chefs de service conduite, CE. Avec le recul, cette période est sincèrement appréciée par nos témoins car elle réussit à installer la boucle de contrôle stratégique manquante, ou du moins une effervescence, une mobilisation, du débat. Cependant, imperceptiblement, on a changé de portage.

L'équipe Dupraz définit son projet en continuité avec l'équipe Carlier et en concertation avec les chefs de centrale : devenir les meilleurs exploitants nucléaires pour servir les ambitions d'EDF Service Public. L'accent est mis sur la décentralisation, oui mais « dans la cohérence » (Carlier et Hullin parlaient de cohésion), et avec du contrôle. CAPP note la disparition de l'« *axe 3: priorité à la place des hommes* ». Il est stipulé que le projet social doit « se vivre davantage que se dire ». On parle désormais de gestion des ressources humaines, et non plus de « social ». Le contrôle va se substituer à l'appui.

Les six points clefs de la démarche sûreté-conduite en 1995

Jean-Marie Laurent (DXP), et Évelyne Guinard (pilotes de la démarche) suivent 6 points clefs¹⁷⁴ et vont voir « *sous les jupes du management* » comme le préconise Henry Vacquin qui se bat pour que le contrôle repose sur les fonctionnels. Le métier de sherpa n'est pas sans danger... ! Certains y laisseront des plumes. Quand on relit les points ci-dessous, on se dit que le parc ne zappait pas. Mais la constance de la vision souffre du turn over des cadres dirigeants, un véritable laminoir à démarches. Même si les points clefs ne bougent pas, l'engagement des chefs de site varie. On a pu assister en dix ans à la naissance, la vie et la mort de projets conduite qui semblaient pourtant devoir tenir plus longtemps que l'espace d'un véritable chef de service leader (Grosjean à Cattenom, Dejou à Flamanville, Bainier à Gravelines) et d'un chef de site convaincu, un chef de site « conduite » comme disent les spécialistes de la question, un membre de la secte des « conduitistes » disait J.-M. Vléminkx.

¹⁷⁴ Réflexion sur la fonction de contrôle appui des MCP au sujet de la Démarche conduite, J.-M. Laurent, mai 1995.

– Point clef n° 1 : la conduite est « totalement responsable de l’installation » (traduction par les sherpas : la conduite est au centre et la maintenance est au service du process, elle est partenaire en appui de la conduite). En corollaire : le CE est décideur, il prend les choix de sûreté et disponibilité. Cette responsabilité doit se décliner pour chacun des postes de l’équipe. Ce métier très exigeant suppose des appuis en quart et hors quart.

– Point clef n° 2 : un professionnalisme et une culture de sûreté renforcés (définition et atteinte de cibles de formation, préparation, REX, prise en compte du FH, clarté des responsabilités, du primat de la sûreté, efficacité des organisations).

– Point clef n° 3 : des structures d’appui au service de la conduite (SHQ, ingénierie de fonctionnement et de sûreté, planification).

– Point clef n° 4 : une forte cohérence au sein de la conduite (à noter que cette formulation remplace la création des équipes de direction en essayant de donner une finalité plutôt qu’un moyen).

– Point clef n° 5 : un service conduite ouvert sur l’extérieur (participation aux projets, notamment AT, connaissance des contraintes des autres métiers).

– Point clef n° 6 : une MSQ en vérification - appui, assistance conseil - et analyse pour renforcer la défense en profondeur et multiplier les lignes en séparant les rôles de contrôle (CE) et de vérification (IS).

Ne dites plus « conduite au centre »

Mais dites par exemple : « machine au centre », ou « conduite propriétaire », « conduite responsable », « conduite plaque tournante », etc. D’après A. Kenedi et D. Clément, de nouveaux incidents de sûreté auraient balayé les dernières objections¹⁷⁵, la conduite pilote les installations 24 heures/24 et elle est au carrefour de tous les métiers, c’est un fait. Diluer ses responsabilités n’a pas de sens : l’équipe Dupraz reformule les choses en parlant de « conduite pleinement responsable de l’installation ». Chacun

175 Op. cit. page 131.

essaie de dire les choses sans froisser la maintenance, mais cette dernière n'est pas dupe des circonlocutions proposées.

Dans notre souvenir, le maintien de l'axe fort de recentrage sur la salle de commande et sur la conduite en quart, est le résultat d'un coup de force de B. Dupraz qui, ayant fait analyser les freins à la démarche par ses sherpas et le CAPP, a conclu que le repositionnement de la conduite ne pouvait réussir s'il n'était réaffirmé par le patron du parc en personne. Sur site c'est exactement pareil : seul le Directeur d'Unité (le DU) a le pouvoir de positionner la conduite à sa place. Sans quoi le système la renvoie inexorablement à la périphérie de l'organisation.

De nouveaux sites transforment leur roulement : Nogent, Blayais, Paluel, Penly, Golfech, Cruas, Tricastin. Nogent se démarque avec son roulement à 6 équipes pour le terrain et à 7 pour la « tête d'équipe » (allant des OP aux CE). Tous les sites gréent des structures hors quart (une demande de certaines équipes grévistes de 88, les « concepteurs »). Depuis l'été 1995, Flamanville est presque à la cible, avec l'OP en patron de la salle de commande et du terrain et des CT en expertise, tournés vers la relation avec la maintenance. Fessenheim a établi une organisation à 6 équipes + 1 avec une intégration originale de la conduite dans les arrêts de tranche. Malheureusement, dans la plupart des cas, les CE et les équipes en quart ont du mal à se servir de ces structures d'appui qui peuvent rapidement se substituer à la conduite en quart et reconstituer... l'IC !

L'inquiétude des sherpas à la mi 95

La légitimité du CE n'est toujours pas acquise, la vitesse d'évolution varie profondément d'un site à l'autre. Malgré les difficultés inhérentes à son positionnement hiérarchique, le CE progresse dans l'acquisition d'une légitimité au niveau sûreté. Mais côté tranches en marche et arrêt de tranche, les responsabilités reconnues à la conduite s'exercent dans l'adversité. Le poids des contrats de gestion centrés sur les durées d'arrêt et les coûts de maintenance mettent la maintenance sous les feux de la rampe, pas la conduite. Les enjeux du fonctionnement normal (la production, le TEM) sont peu ou pas partagés par la maintenance. Les sherpas notent une très nette divergence d'intérêts entre conduite et maintenance lors de leurs

visites d'appui dans les sites. Le management du CE est peu reconnu par les équipes pour qui le CE a un défaut « congénital » : il n'est pas conforme à la revendication de 88, disent les opposants, et cette représentation s'installe dans l'esprit des agents. Les CT se cherchent, les délégations CE/CT sont peu claires, de nombreux CT s'identifient à l'ancien chef de quart et cela donne des équipes à deux têtes dont aucune n'est vraiment reconnue. Le chargé de consignation, quand il existe, se sent mal dans son métier essentiellement concentré sur les consignations. Les agents de terrain se sentent oubliés de la démarche. Les IS sont souvent des jeunes cadres méconnaissant le fonctionnement des équipes en 3 x 8, ils se réfugient beaucoup dans des analyses de sûreté forcément scolaires, qui heurtent la conduite. 1995 est une année de conflits à la maintenance, des conflits centrés sur l'emploi et sur l'avenir. Ces questions, de niveau entreprise ou société, dépassent les chefs de site. On commence à écraser les conflits, grâce à l'arsenal mis au point depuis 1980, parce qu'on n'a pas de réponses aux questions posées.

La formation, miroir de la configuration

Le département « Formation » a été cassé. Une technostucture de formation s'y est substituée. C'est le diagnostic de deux consultants : Casteran (cabinet extérieur Eurequip à Belleville et Dampierre) et Guy Jobert, qui travaillent avec des fonctionnels EDF : un consultant SFP Mamy et des sherpas du parc comme Olive, et Grosjean. En 1996, G. Jobert sera très clair sur ce point. La compétence « *naît, s'exerce et se développe seulement si des conditions favorables sont rassemblées, particulièrement des conditions sociales : la qualité du lien social, le mode d'être ensemble* ». G. Jobert s'appuie sur ses deux comités de suivi de la démarche conduite à Paluel et Gravelines, pour dire que plusieurs facteurs (d'ailleurs pas tous liés à la démarche) déstabilisent la conduite. La question est de savoir si le système social qui se dessine restera capable de porter à l'avenir la performance de l'entreprise, celle-ci passant par l'entretien et le développement des compétences. Parmi les facteurs de déstabilisation, Guy Jobert cite : la fin du développement du parc et le tassement des carrières, les nouvelles méthodes de GRH, l'accentuation de l'économique, la rationalisation croissante des méthodes de travail. Les

conditions sociales qui ont permis le succès du parc ne sont plus rassemblées aujourd'hui, écrit-il en septembre 1996.

Selon les sherpas, en gros : on raisonne beaucoup trop « outils » et moyens, il n'existe plus de réflexion de fond sur les besoins. La formation n'est pas assez pensée : comment maintenir les compétences, comment acquérir les compétences à la conduite, comment rectifier les connaissances qui sont fausses, reprendre les pratiques de tutorat et compagnonnage qui véhiculent à la fois de bonnes pratiques et de fausses représentations. Indicateur préoccupant : les CE issus des équipes commencent à se trouver en perte de vitesse, le parc manque d'anticipation dans le repérage suffisamment à l'avance de futurs CE dans la population des OP.

En 97, la décision est prise d'installer un simulateur par site à un milliard de francs le simu.

Que se passe-t-il côté maintenance pendant ces années de haute tension à la conduite ?

La rationalisation du nucléaire entraîne des licenciements... à la maintenance... dans les entreprises extérieures. La politique du FOFF est mise en place, les services de maintenance doivent sous-traiter une partie de leurs activités. Louis Aye, qui dirige les moyens centraux du parc, conduit à partir de 1993 une opération de mise en concurrence des boîtes de maintenance qui autrefois se partageaient le marché des arrêts de tranche et négociaient de gré à gré avec EDF. Ce marché EDF est un marché énorme : de 30 000 journées, on est passé à 115 000 journées en 1993. À présent des appels d'offres sont lancés, EDF privilégie le moins cher et propose des marchés au forfait sans préciser le nombre d'agents nécessaires. En 1994, on est à 100 000 journées, le choc est rude et dans Libération du 14 juin 1994, L. Aye le reconnaît¹⁷⁶. Les Arrêts de Tranche sont raccourcis (de 67 jours en moyenne, ils doivent passer à moins de

¹⁷⁶ Nucléaire : les sous-traitants d'EDF licencient en chaîne, H. Kempf, Libération, 14 juin 1994.

40 jours, le record étant de 50 jours pour une tranche 900 en 1986). En même temps, les normes de radioactivité acceptables changent, et poussent à davantage d'automatisation, nécessitant de gros investissements. Les PME doivent donc diminuer leurs charges ce qui signifie comme toujours : licencier, comprimer les salaires et les indemnités de déplacement. L'objectif implicite est de pousser les petites boîtes à fusionner avec les grosses. Les coûts de maintenance ne peuvent augmenter de plus de 2 % en francs constants par an, sinon la compétitivité du parc sera en danger alors que celui-ci va être renouvelé. On entre dans une autre période où le capitalisme détruit de l'emploi. La fracture sociale, mise en avant par Chirac, au moment de son élection (il a promis de la réduire), passe par EDF. N'est-ce pas là une des clefs de la résistance des chefs de site à mettre en œuvre la démarche conduite ? Comment accepter de valoriser la conduite qui fait peur, qui fait des erreurs, etc., tandis que la maintenance est en train de perdre ses métiers ? Dans toutes les réunions d'analyse sociale, c'est toujours de la maintenance que les patrons de site s'attendent à voir venir une explosion de révolte, qui ne vient jamais.

Grève de 1995 : événement charnière de la décennie

C'est une grève nationale contre les réformes de la Sécurité sociale et des retraites lancées par le Premier Ministre Juppé, toujours « *droit dans ses bottes* », le « *meilleur d'entre nous* » disait Chirac¹⁷⁷. Une grève des services publics pour protester contre le gel des salaires a eu lieu en octobre. Ce sont des grèves « par procuration » selon Henri Vacquin : le secteur public a fait grève pour le privé qui ne peut se le permettre. Les cheminots sont en pointe dans la lutte pour préserver leur régime spécial, Bernard Thibault leader CGT émerge de ce mouvement massif, profond, aboutissant au retrait du projet « Juppé ». Il y aura un REX de cette grève dans le parc nucléaire, fait par une équipe transverse de sherpas et CAPP¹⁷⁸. Les grévistes de conduite se sont suffisamment bien organisés

177 La crise actuelle : imaginaire social et inculture des élites, René BARBIER, professeur en Sciences de l'Éducation, Université de Paris 8, décembre 1995. 178 Voir chapitre 8 bis.

178 Voir chapitre 8 bis.

pour ne pas se faire trop pénaliser par la grève (par exemple, le « *pot de Rousson* » à Bugey permet de faire 3 semaines de grève qui ne coûteront aux agents que 10 heures chacun). Depuis, lorsque leur chef de service les voit faire des chèques alors que le climat est tendu, il a peur... La conduite est en plein dans le champ de tir. L'amendement Giraud est appliqué pour la première fois (depuis 1981, année de sa création à la suite du conflit de Bugey). L'OP est détaché de l'équipe, et la salle de commande est « sanctuarisée » (protection contre les pressions et les envahissements par les piquets de grève). Pour de nombreux témoins, c'est là, durant l'hiver 95 que l'équipe de quart explose vraiment, un processus qui aboutit à son terme aujourd'hui en 2007. La direction du parc et la direction de la DEPT font bloc. Une fracture s'ouvre entre agents et directions. Les ingénieurs sont envoyés au front, des chefs de service conduite sont littéralement « grillés », « carbonisés ». En réunion de chefs de service conduite, les jeunes chefs de service sont marqués par les témoignages de certains « soldats » détruits par l'affrontement. C'est « *Apocalypse Now* » : une guerre sans merci entre CGT et quelques dirigeants du nucléaire décidés à en finir avec ce contre-pouvoir. Dans ses tracts, la CGT annonce clairement : « *battons-nous pour reconquérir notre outil de travail et pour nous faire entendre de Bruxelles* ».

La sûreté qui était restée un élément relativement fédérateur devient objet de défiance : les équipes ont le sentiment que les directions s'en sont servies pour gérer le conflit. La grève de 95 ne débouche sur aucune transformation. Les conflits sectoriels liés à la régulation (à l'ancienne mode) des nouvelles démarches s'arrêtent, globalement. Il y a l'affaire du sel de Blayais... les résultats de sûreté du début 96 seront très mauvais car la sûreté est liée au climat social.

Quelques dates pour se repérer dans la configuration

Rapport au risque et à la responsabilité

- 1989 - Scandale du sang contaminé

Vie politique et syndicale

- 1989 - Chute du mur de Berlin, puis réunification de l'Allemagne.
- 1991 - Plan Vigipirate.
- 1993 - Balladur (UMP) est Premier Ministre de cohabitation avec le président F. Mitterrand (PS).
- 1995 - Chirac est élu président - Projets de privatisation dans l'air (France Télécom, EDF-GDF) - Reprise des essais nucléaires - Gel des salaires dans la fonction publique. Réforme des retraites - Gigantesque grève contre la réforme des retraites en décembre 1995 (dite réforme « Juppé »).
- 1997 - Victoire de la gauche aux législatives (Lionel Jospin Premier Ministre) - Entrée des Verts au gouvernement et fermeture de Creys Malville conformément à un accord électoral avec le PS.
- 1998 - Loi Aubry sur les 35 heures, grève des pilotes d'Air France, grève des lycéens contre le Ministre Allègre.
- 2000 - La durée hebdomadaire du temps de travail passe à 35 heures dans les entreprises de plus de 20 salariés.

Entreprise EDF

- 1998 - François Roussely est nommé à la tête de l'EDF.
 - 1999 - Rapport de la Cour des Comptes portant sur le gaspillage de l'argent public.
- Passage à 32 heures.

Parc Nucléaire

– 1997 - Paluel se fait épingler par l'AS.

– Septembre 2000 - Dampierre se fait épingler par l'AS et placer sous surveillance renforcée.

– 1999 - Le comportement des agents de conduite de Blayais durant la tempête est cité en exemple.

Gros impact de la réduction du temps de travail sur l'organisation du travail et de la formation.

Repérage des cahiers d’histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	---	---	---	--

8

deuxième partie

Nucléaire phase IV - Les années 1989-1999

De 1995 à 1999 le nucléaire s'accepte
comme une industrie à risque :
le SPT se « nucléarise ».

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien Genèse de la conduite comme force sociale Lois sociales et grèves Guerre de 1939 - 1945 Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers Genèse politique <i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis > mutation technologique</i> 1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	Âge du thermique moderne : aventure industrielle Genèse de la conduite force professionnelle Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien <i>On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité</i> 1973 Choc pétrolier place au nucléaire	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT Compétition entre UNGG et REP Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h 1969 décision : le parc EDF sera REP Marche arrière technologique 1972 Grève conduite Syndicat autonomie 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite 1977 : un mort à Creys Malville 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie Grève de 1984 Le bloc est banalisé 1986 Tchnernobyl retourne l'opinion Lucien Bertron décide la décentralisation, Pierre Carlier la mettra en œuvre 1988-1989 Grève conduite Note Bénat	Âge de la nucléarisation, décentralisation différence Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT <i>Essai de substituer le projet au conflit Mais violence des contre-stratégies et opposition CGT/Dir</i> Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé L'équipe explose Europe libérale se dessine 1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Le début de la fin du collectif de l'équipe de conduite, suite à la grève de 1995

Impacts de la sanctuarisation de la salle de commande sur l'équipe de quart

Les traumatismes laissés par cet affrontement mené à la hussarde, les fêlures qui ne se voient pas immédiatement, tous ces dégâts collatéraux, apparaîtront après et empêcheront longtemps certains sites de progresser. D'après notre témoin Pierre Virleux, par exemple, il a fallu trois ans à St Alban pour dépasser le conflit de 95. Idem à Cruas où Jacques Dusserre dit avoir encaissé pendant longtemps les contrecoups du conflit. Moins que la création du CE et sa tumultueuse implantation comme chef de quart du nucléaire, c'est donc, pour nombre de nos témoins, le conflit de 95 qui a pulvérisé le collectif que formaient autrefois les équipes de conduite. L'éclatement de l'équipe constaté en 2007 prendrait sa source dans cet ultime combat CGT/Direction pour le contrôle de l'entreprise. En décembre 1995, l'OP a été détaché de l'équipe, et la salle de commande est désormais « sanctuarisée » (le concept de sérénité en salle de commande permet d'interdire les envahissements par les piquets de grève). Managers de site ou du parc à l'époque, certains témoins décrivent une conduite qui s'est retrouvée coincée entre Note Bénat et Amendement Giraud, et qui s'est fait « *hacher menu* ». Pour François Buttet (chef de zone en 1995), c'est bien sur la grève de 95 que se brise définitivement « *le*

mythe de la responsabilité collective de l'équipe, le mythe de l'OP protégé par l'équipe et par les OS : l'OP est au centre, oui mais de façon coercitive et par la sanction ». Jean-Marie Laurent dit que l'OP a été ciblé en 95 comme métier de responsabilité sûreté nucléaire. André Marino (à la DRH, en 2008, mais à Tricastin comme chef de service conduite en 94/95, juste avant le conflit) raconte que les OP recevaient des menaces à domicile, et qu'ils étaient vraiment pris d'une façon insupportable entre les deux feux. À la limite, ils appréciaient la protection offerte par le management.

L'évaluation simu creuse l'écart entre la tête de l'équipe et le terrain, entre jeunes et anciens

Le métier de conduite est un métier d'équipe et un métier de formation permanente. C'est là une de ses particularités : rares sont les métiers dont l'exercice requiert un tel effort de recyclage permanent. Arrive un moment où le parc nucléaire s'inquiète de la formalisation des évaluations individuelles du maintien des capacités des différents membres de l'équipe à conduire les installations¹⁷⁹. Deux sites sont désignés en 1996 pour expérimenter un dispositif d'évaluation individuelle : Cattenom et Fessenheim. Ce dispositif doit augmenter la visibilité que peuvent avoir les hiérarchies des besoins individuels des OP, améliorer le contrôle des capacités à conduire en situation normale et incidentelle/accidentelle, et renforcer la crédibilité du SLDC (système local de développement des compétences). L'expérimentation prend du temps (négociation des modalités avec les équipes), et capote dans l'un des deux sites : Cattenom. Un préavis de grève CGT à Cattenom en avril/mai 1997 (avec baisses de charge) aboutit à l'abandon du projet. En 1999, la direction aura le sentiment que « le climat est plus favorable », et poussera ce dossier en tentant de le « dédramatiser » : en l'intégrant à la gestion normale des compétences et des habilitations. Pour nos témoins de conduite, ces expérimentations marquent le moment où la formation va devenir évaluation, l'entraînement va se confondre avec l'évaluation. La contrainte pèsera bien plus lourdement sur les OP et sur les têtes d'équipe, creusant

¹⁷⁹ Évaluation individuelle du maintien des capacités des équipes de conduite, Affaire AD 9613, Evelyne GUINARD, 1999.

l'écart avec le terrain, considéré comme échappant aux exigences croissantes. Le chantier de l'évaluation simu traversera l'affaire BCN (voir les événements de fin de décennie, déclenchés par... Cattenom), pour réémerger dans les années 2000, toujours non abouti, à cause d'un mélange insatisfaisant entre formation et évaluation.

La conduite, métier méconnu de création de sens

Le centre de gestion de l'École Polytechnique publie en 1997 un bel article sur la conduite d'une centrale nucléaire au quotidien. Les auteurs, Jacques Girin et Benoît Journée travaillent depuis 20 ans sur le facteur humain¹⁸⁰. En 1977, rappellent-ils, on opposait le facteur technique au facteur humain. Jacques Girin avait proposé au Département Sûreté nucléaire du CEA (future IPSN) qui l'avait appelé à réfléchir sur le FH, de mettre un terme à l'opposition des deux facteurs. Mais le CEA n'avait pas suivi. Cependant une recherche de Paul Mayer sur la sécurité a montré ensuite que les règles de sécurité avaient une fonction manifeste de lignes de conduite à respecter, et une fonction latente institutionnelle : désigner en cas de pépin le responsable, ouvrir le parapluie. En fait, le facteur humain ne peut pas se traiter comme le facteur technique, car il mobilise des « *agencements organisationnels complexes* ». Ces systèmes mêlent les hommes et les machines et des ressources symboliques (schémas, textes, dessins). En immersion longue dans une salle de commande, Benoît Journée a pu observer que la sûreté ne se joue pas uniquement en situation incidentelle ou accidentelle, mais dans l'activité normale. Dans l'activité normale, la complexité est abondante et la salle de commande prend en charge un flot de dysfonctionnements qui se présentent de façon hétérogène et génèrent des discussions, des coups de téléphone, des lectures, de l'écriture pour gérer ce flux d'actions fragmentées qui s'entremêlent. Il ne s'agit en aucun cas d'une activité ordonnée et planifiée. La complexité organisationnelle d'une centrale s'ajoute à cela. Conçu comme une aide, un lourd appareillage de directives, consignes, fiches devient une charge supplémentaire à gérer. Ensuite, il faut coordonner l'intervention des

¹⁸⁰ La conduite d'une centrale nucléaire au quotidien, J. GIRIN et B. JOURNÉ, Centre de gestion de l'École Polytechnique, avril 1997.

spécialistes. La salle de commande est le lien intégrateur peu reconnu car aucun généraliste n'est jamais reconnu dans un monde de spécialistes. Donc **conduire une tranche nucléaire c'est gérer de la complexité technique et organisationnelle**. Le travail d'une équipe de conduite consiste à « *construire le sens de la situation en mobilisant et combinant des réseaux de ressources hétérogènes [...] dont les membres de l'équipe font eux-mêmes partie* ». Les compétences essentielles d'une équipe de conduite résident dans **sa capacité à créer et alimenter des débats**, à se poser mutuellement de bonnes questions. La confrontation des points de vue apparaît comme le processus principal. Le diagnostic et les solutions ne sont jamais le fait d'un individu même si le CE apparaît comme un leader. On a l'impression d'assister à « un conclave rabbinique », toute la difficulté pour les dirigeants est d'entrer dans « *le conclave à la limite du registre du sacré* ». Le savoir-faire se construit ainsi, au fil des récits des bêtises notamment. L'attitude interrogative et prudente est réalisée en collectif.

Selon B. Journé il existe en gros deux stratégies d'amélioration de la sûreté : la première est de tout anticiper en faisant travailler les ingénieurs à l'aide de procédures. La seconde est la résilience qui développe des capacités de souplesse et récupération des situations dégradées. Pragmatiques, les exploitants d'EDF ont développé les deux. Le FH est au centre de la deuxième stratégie. Pourtant, en cas d'incident, le FH est jugé selon les critères de la première stratégie : le non-respect à la lettre des procédures. **La conduite est prise entre les deux voies de la sûreté : la voie des écarts et/ou la voie de la « résilience ».**

B. Journé souligne que dans tous les moments de vie d'une équipe, il y a le souci de l'AS. L'AS n'ayant qu'un contrôle externe juge les FH sur des écarts constatés avec la stratégie d'anticipation (les règles écrites) davantage que par rapport aux contraintes du quotidien. Ceci explique le besoin de se reporter à des traces écrites, « au risque de voir leur nombre augmenter sérieusement ». B. Journé insiste aussi sur le fait que le savoir technique est malheureusement survalorisé par rapport aux compétences organisationnelles que sont par exemple : l'entretien d'un réseau de ressources et de relations personnelles permettant de résoudre les difficultés. Il se demande si la conduite ne sera jamais reconnue. En 1997-1998, on voit clairement les deux stratégies coexister à la DPN. En archives, un gros dossier de l'ISES (inspection pour la sûreté et l'économie

du système) en collaboration avec Armand Colas pousse vers la deuxième stratégie identifiée par les deux chercheurs du Centre de Gestion. Armand Colas suit sa propre piste, en approfondissant toujours plus l'INSAG 4 que l'on peut classer du côté de la « résilience ». Mais le bilan de l'IN sort en même temps, qui insiste beaucoup sur les écarts entre les cibles des démarches et les faits constatés. On peut le classer du côté des « écarts aux procédures »¹⁸¹. Même si l'équipe FH veille et tente de peser sur l'autre plateau¹⁸². La nouvelle orientation de l'entreprise à partir des années 2000 pèsera sur la balance et poussera le curseur vers le plateau « écarts et procédures », la mondialisation imposant une standardisation des méthodes de travail des entreprises, un alignement sur les mêmes procédures dans tous les pays et tous les domaines.

L'entreprise sans tête

Après Gilles Ménage, président imposé par l'Élysée, en 1995, Edmond Alphandéry (ex-Ministre de l'économie), est parachuté à la tête d'EDF par Jacques Chirac qui le nomme président d'EDF avec pouvoirs renforcés¹⁸³. Le combat des grands chefs commence à la tête de l'EDF, entre d'un côté ce nouveau président désireux de s'imposer, et de l'autre côté la direction générale (Pierre Ailleret, et trois Directeurs Généraux adjoints dont Pierre Daurès, Directeur Général issu du sérail qui détient un vrai pouvoir). En septembre 1996, les Directeurs Généraux sont supprimés au profit d'un directoire exécutif présidé par Alphandéry. Ce coup de force a été préparé dans le plus grand secret. Les syndicats ont des doutes, P. Daurès et ses alliés entrent en résistance. Plus tard le Premier Ministre socialiste Lionel Jospin (élu en 1997) tancera P. Daurès pour insoumission, mais en 1998 Alphandéry devra céder la place à François Roussely (énarque PS) qui sera président d'EDF, sans directeur général, mettant fin à la direction bicéphale d'EDF.

Et en quoi tout ceci concerne-t-il la conduite nucléaire ? Cela la concerne parce que cela capte des ressources qui normalement devraient se

181 Bilan des évaluations de sûreté, IN, 1997.

182 La politique FH : bilan de 97 et enseignements à en retirer, J.-M. Leckner, février 1998.

183 Le président d'EDF Alphandéry prend les pleins pouvoirs, Le Monde, 13 octobre 1996.

préoccuper d'elle, et de la démarche. En 1995, P. Carlier a pris fait et cause pour P. Daurès. Il a récupéré pas mal de moyens de réflexion à son niveau privant le parc de ses fonctionnels, désarticulant le carré magique pour créer des filières dans le secteur tertiaire. Les filières RH, gestion ou communication sont vitales aux yeux de P. Carlier pour qui elles représentent la vie, le sang qui circule, les capillaires (formule de notre témoin B. Lassus). Pour beaucoup, en privant le parc de « ses » fonctionnels, il fait le contraire de ce qu'il prônait quand il était à la tête du parc. La perte de l'appui au management (concept développé par le fidèle Christian Hullin) qui joue un rôle transverse important, est particulièrement dure à admettre, et très pénalisante alors que le parc est en plein dans le deuxième souffle des démarches initié par B. Dupraz. Christian Hullin, inventeur des filières tertiaires, les a récupérées au niveau DEPT¹⁸⁴.

Au début de l'année 96, dans une entreprise sans leader légitime, des débats s'ouvrent sur la prise en compte de la directive européenne d'ouverture du marché de l'électricité¹⁸⁵: ce débat fracture encore davantage le groupe des dirigeants du nucléaire. P. Carlier leur impose cette discussion, alors qu'ils sont réticents sur le principe d'un débat stratégique situé à leur niveau. Carlier estime que le niveau DPT est précisément le dernier où il reste encore possible de penser, élaborer des orientations collectivement car, au-dessus, « *on n'a plus le temps* ». Il décrit une bataille de mousquetaires à fleurets non mouchetés se déroulant dans l'escalier de la tour du château, sans jamais déboucher à ciel ouvert. Dans son « *message d'Oslo* » (1997), P. Carlier prédit que désormais c'est le marché qui pilotera EDF, le parc ne pourra pas ériger une muraille contre la déferlante qui s'abat : le marché libre. Il estime qu'il faut vivre et respirer avec le marché, alors que B. Dupraz estime qu'il n'y a pas à entrer dans ce débat. P. Carlier lance le concept de « Producteur Agile Énergéticien Commerçant », qui deviendra ensuite le « Pôle Industrie » dont il sera le premier directeur, et qui préfigure l'évolution de 2008. B. Dupraz ne partage pas cette approche.

184 Préparation du séminaire d'été sur les principes de fonctionnement d'un appui au management à la DEPT, Christian HULLIN, juillet 1994 - Note manuscrite sur le concept d'appui au management à la DEPT, Christian HULLIN, suite au séminaire d'été 1994.

185 Ouverture du marché européen de l'électricité, comité stratégique EDF du 20 mai 1996 et « Les Mines, un corps écartelé », in *Le Monde*, 27 mars 1997 - Présentation de l'évolution de l'entreprise devant les cadres dirigeants du pôle SEPR (DEPT), Pierre DAURÈS, DG, 7 novembre 1996 - Vers la future organisation électrique française, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie : textes essentiels, février 1998.

C'est le divorce, la séparation du tandem qui avait si bien coopéré à la tête du parc. La directive européenne est actée pendant l'été 1996, et institue la séparation entre le producteur et le gestionnaire de réseau à dater de février 1999. De ces débats compliqués naît en 1997 le COOP (Centre d'Optimisation Opérationnelle de la Production) actif dès le mois de décembre 1998, et unit à part entière à partir de 1999, rebaptisé DOAAT en 2007, qui sera désormais l'interlocuteur du CE : le COOP est l'optimiseur EDF, que certains appellent improprement « le client »¹⁸⁶. Les logiques divergentes de Carlier et Dupraz sont très nettement caractérisées par les appuis qui les entourent à l'époque : l'un ou l'autre déconstruit ce que l'un et l'autre construisent, le conflit stérilise les filières, avec des répercussions comme l'impossibilité d'ouvrir le dossier des rémunérations de la conduite. Le parc passera dans ces confrontations une énorme énergie qui n'est plus consacrée à sa mutation, sa nucléarisation interne.

Essoufflements

Toute l'année 96, il y a eu une controverse entre managers pour savoir si les jeunes cadres qui intègrent l'entreprise en passant par les métiers de conduite (parcours « Dupraz », voir cahier 8 partie 1) doivent ou non être habilités ? À la mi-année 97, les sherpas alertent la direction du parc sur les difficultés. Ils soulignent l'abandon progressif du parcours « Dupraz » et de l'animation locale de la démarche conduite. Une note¹⁸⁷ est rédigée par Évelyne Guinard (DXP) et Valère Lagel (DAM) pour faire le point et réaffirmer nettement les points clefs du parcours. Mais des jeunes cadres démissionnent¹⁸⁸, et des chefs de centrale ne voient plus l'intérêt de faire passer des ingénieurs par des expériences professionnelles profondes, risquées, aléatoires (tech habilité, OP habilité, etc.). Il est aussi tellement plus facile de faire progresser les jeunes cadres sortis d'école par la voie « maintenance ». B. Dupraz a déjà fait face à une tentative de dé-légitimation des démarches à son arrivée, et il est fatigué de lutter sur tous les fronts, alors

186 Pour CAPP, le COOP est une structure interne, alors pourquoi plaquer des concepts de « client-fournisseur », tirés par les cheveux ?

187 Parcours d'intégration des jeunes cadres de la filière technique, E. GUINARD (DXP) et V. LAGEL (DAM), CDE du Parc nucléaire, 22 mai 1997.

188 Analyse des démissions de deux jeunes cadres, Filière RH, septembre 1998.

qu'il faudrait sans cesse reprendre le travail de persuasion¹⁸⁹. Comme dit le consultant H. Vacquin, « *la suspension du portage managérial du changement est préjudiciable, la pression doit être continue* »¹⁹⁰.

Le nucléaire est la colonne vertébrale d'EDF et le lieu le plus sensible aux yeux de l'opinion publique : le parc est sans relâche secoué par des affaires médiatisées. En 1997, Creys Malville va être fermée par le gouvernement Jospin mais, avant les élections, A. Juppé avait déjà refusé l'autorisation de redémarrage, cœur chargé¹⁹¹. La stratégie de l'abcès de fixation servant de paratonnerre, mise au point par l'Équipement à Plogoff, va désormais s'appliquer au sein du parc où un site sera désigné comme fusible et protection du parc contre les attaques de l'opinion publique. Ainsi, suite à une EGS, Paluel a failli fermer. En 1998, l'équipe de direction du parc affrontera l'affaire des wagons contaminés (les mêmes incidents en Allemagne ont fait sauter le gouvernement), les amibes, une brèche primaire importante à Civaux sur le RRA, une aspersions enceinte à Belleville, l'affaire des seringues découvertes dans un site par une visite d'inspection... *L'état-major est plus que choqué par les réactions de certains chefs de site, assez désinvoltes « les scientifiques qui nous emmerdent, qu'on les confronte à d'autres savants qui sont de notre bord ; les journalistes, qu'on les tienne », etc.*). CAPP qui fait une observation des réunions de direction, en est le témoin direct. L'entreprise est passée dans un véritable maelstrom, avec la directive européenne, les conflits à la tête de la maison, les conflits au sein de la DEPT. La culture de résultat est ressentie comme allant à contre-courant des valeurs d'égalité et de solidarité, une montée de l'individualisme et une mise en compétition des agents. La hiérarchie de proximité croule sous les contraintes qui se concentrent sur elle. Là où des changements de positionnement de la conduite sont réellement tentés, ce qui n'est pas le cas partout, la pression qui s'exerce sur les chefs de service est décrite par nos témoins comme infernale. En 1996, le DAM plaide leur dossier¹⁹².

189 Ce que l'on tire de 13 diagnostics de site concernant le projet managérial du parc, document réalisé pour B. Dupraz, J.-M. Laurent et H. Vacquin par les Sherpas du DAM (P. Jacques, P. Clous), 1997.

190 Bilan de 8 ans de management du parc, 1998, page 3.

191 Travestissements, manipulation et coups médiatiques, Histoire de la fermeture de Creys Malville, P. SCHMITT 2007.

192 « Chefs de service acteurs du changement », DAM.

La question des rémunérations est figée : elle n'est jamais abordée dans les jurys conduite.

Malaise chez les automaticiens

Une intervention chez les automaticiens de Gravelines en 97/98¹⁹³ nous fait redécouvrir ce métier, car notre dernière intervention dans un service d'automaticiens datait de plus de vingt ans. Nous nous procurons l'excellente étude réalisée sur le métier d'automaticien avec l'aide du CSO, par une dame sherpa du DAM, Roselyne Jaumouillé¹⁹⁴. Onze chefs de service automatismes y ont contribué : Bugey, St Laurent, Paluel, Cattenom, Belleville, Golfech, St Alban, Fla, Penly, Nogent et Chooz, sous la houlette du Département Maintenance. L'étude datée de 1993 conclut que le métier est en voie de marginalisation et que le mécontentement des autos comporte un sérieux « risque social ». Les auteurs proposent des solutions pour remédier au malaise, car « *cette population des automaticiens, si elle détient une compétence en phase critique, n'a pas encore pris conscience de son pouvoir* ». En 1997-1998, nous réalisons à quel point le métier d'automaticien n'est pas un métier de maintenance, contrairement aux conclusions de l'étude précitée. Ni conduite, ni maintenance, les autos errent dans un no-manager's land qui comporte des avantages en termes de liberté, mais pas de possibilité de reconnaissance du métier. Au contraire, les autres métiers de maintenance suivent un mouvement de transformation cohérent, régulièrement ausculté par managers et appuis¹⁹⁵. Même les prestataires sont l'objet d'une attention particulière, avec le projet de Charte pour la maintenance nucléaire¹⁹⁶. Nous voyons naître une protestation profonde chez les automaticiens, un sentiment de non-reconnaissance aussi puissant que celui de la conduite, et que le BCN va faire remonter à la surface puis exploser, lorsque le directeur Y. D'Escatha enlèvera le « B » de BCN et décidera de « donner »

193 « Nous sommes là ! », dossier d'auto-analyse des automaticiens de Gravelines, et notes d'intervention, CAPP, automne hiver 1998/1999.

194 « Le positionnement délicat du métier d'automaticien en centrale nucléaire », novembre 1993.

195 Gravelines : fonctionnement du domaine de la maintenance, Sherpas DAM/UTO/DM/DSN avec M. UHALDE et F. OSTY, CNRS, juin 1996.

196 Revue de presse de janvier 1997, avec annonce de la charte pour la maintenance nucléaire d'EDF.

10 % d'augmentation de salaire à la conduite sans en donner le sens. Dix ans plus tard, ces 10 % de la conduite ne sont toujours pas digérés par la maintenance. Michel Vernet, formateur, témoigne du fait que chaque formation mettant en contact les deux métiers, voit le débat sur les 10 % remonter à la surface.

Dur métier d'appui RH en ce temps-là

Bernard Lassus, chef du DAM, médite sur la difficulté de mener les changements. Il produit diverses analyses décapantes sur la conduite du changement et sur les styles de managers avec leurs attentes d'appui forcément différentes. Pour lui, les équipes de direction doivent être composées d'un mélange des genres ci-dessous, mais s'il y a absence de débat entre les différents dirigeants, il prédit enfer et flammes de l'enfer pour leurs appuis¹⁹⁷.

¹⁹⁷ Métier d'appui, compte-rendu d'une auto-analyse de B. LASSUS suite à son départ du DAM, notes du CAPP, octobre 1996.

2. De 1995 à 1999 - Le nucléaire industrie à risque : le SPT se nucléarise.

Style de chef -->	ENTREPRENEUR	ADMINISTRATEUR	GESTIONNAIRE	DRUIDE
Comment il travaille →	Je définis un sens, une politique et je veux que ça marche →	je définis des règles et un système d'animation	je fixe des objectifs et des moyens d'actions, je veux suivre tout sur des tableaux de bord	je cherche à trouver les synergies, créer le débat, une vision commune et la cohésion
Appui attendu	Interrogez le système et vérifiez si les idées sont bonnes Interpellez moi	Détection des dysfonctionnements et des manquements aux règles	Détection des écarts par rapport aux objectifs et leviers d'action pour corriger	Ré-interrogation du système, alimentation du débat, appui ouvert sur la globalité du champ
Appui = ?	Appui = renvoi d'image	Appui = expert en back up	Appui = outil	Appui = idées

Vision du changement	Conduite du Changement	Attente envers l'appui	Méthodes	Risques/avantages
Animation par un petit nombre d'un dispositif complexe →	Consiste à animer ce dispositif →	secrétariat de comité, tableaux de bord, aider à animer le dispositif	Des comités, des plans, des fiches d'action, peu de GT, une animation pré-programmée	Changement formel peu profond - écart entre la réalité terrain et ce qui se passe dans le dispositif
Passage d'un état stable à un autre état stable	Négocier autour des pertes et des profits pour aboutir	Des remèdes	Changement de structure, peu de participatif	Changements individuels mais pas de connexion avec le changement global visé
S'installer dans un processus continu, le changement est perpétuel	Piloter par le sens, des cibles adaptables en fonction de l'avancement des projets	Des idées, de l'anticipation, de la réinterrogation	Schéma participatif clair, démarche longue, investissement lourd en temps	Si c'est mené à mon terme, adhésion forte. Mais délais longs

Changement à la présidence d'EDF

François Roussely arrive à la tête d'EDF en juin 1998 après deux ans de guerre ouverte à la tête de l'entreprise. Énarque socialiste, haut fonctionnaire au Ministère de la Défense, il sera seul maître à bord : plus de DG. Dans un article de presse, Denis Cohen, secrétaire général de la Fédération de l'Énergie, est cité : « *les gens d'EDF sont écœurés de voir comment le clan qui s'était approprié le pouvoir a freiné l'adaptation de l'entreprise* ». Ce clan accusé par la CGT, c'est justement le duo Daurès-Carlier, le clan dit « du Bugey ». F. Roussely élimine tous ceux qui avaient écrit au Ministre pour dénoncer les agissements d'Alphandéry, sauf P. Carlier, maintenu à la tête du Pôle Industrie.

La méfiance de la Présidence est un élément nouveau : l'une de nos témoins explique qu'« *il va passer son mandat à mettre en place des systèmes de surveillance et des by-pass du management* ». Un climat de peur commence à s'installer, dont CAPP a d'ailleurs été le témoin direct. On parle d'écoutes, on échange tout bas des informations sur la situation. La méfiance gangrène aussi la relation DEPT/Parc : l'équipe Carlier a ses réseaux dans le parc et sait ce qui s'y passe. Elle fait de l'interventionnisme. En réponse, le parc se replie, ce qui augmente cet interventionnisme. Aujourd'hui patron à la place de P. Carlier, B. Dupraz constate que le métier de chef du parc est terriblement dur, mais que celui de « chef du chef du parc » est encore pire, car on voit beaucoup plus de choses que le chef du parc ne peut connaître, tout en étant tenu à la réserve pour laisser à ce responsable nucléaire son indispensable marge de manœuvre. De même qu'on dit que les équipes de quart sont fermées, le nucléaire est très étanche. Qui le quitte perd immédiatement le contact avec le « caisson hyperbare » pour reprendre l'expression de P. Carlier.

L'avenir semble sombre. La concurrence sonne le glas de l'entreprise EDF de 1946. F. Roussely lance son projet : vers le client¹⁹⁸. Il implique que le nucléaire soit irréprochable. On lit très clairement dans le document sur le rôle du nucléaire dans le projet industriel de l'entreprise¹⁹⁹ que, si les

198 Vers le client, le compte à rebours européen, F. ROUSSELY, PDG EDF, octobre 1998 - Revue de presse accompagnant la nomination de F. Roussely, novembre 1998.

199 Le rôle du nucléaire dans le projet industriel de l'entreprise, document confidentiel pour le management, avril 1998.

coûts sont déjà bas, et baissent, ils doivent continuer à baisser, la disponibilité est bonne et doit augmenter encore (objectif 85 %) et que l'excellence est obligatoire en matière de sûreté. L'objectif de « zéro défauts d'exploitation » est affirmé. Ces exigences seront relayées à l'infini par l'immense machine à écrire dirigeante.

Le management par les exigences économiques et de sûreté, est un formidable amplificateur de la pression externe. L'approche gestionnaire (tableaux de bord, plans d'action, repérage des écarts) s'impose, devient dominante, conceptualiser devient une tare. Les projets typiques des années 97, par exemple de réfléchir à une avancée du management participatif, sont abandonnés²⁰⁰. Partout l'« acteur social » donne des signes de grosse fatigue. Si l'on en croit le magazine « *L'essentiel du Management* » (février 1999), tout l'enjeu est de renverser l'antique hiérarchie de l'entreprise : à EDF, « *la noblesse, ce sont les ingénieurs, le clergé, les économistes ; le tiers état, les commerciaux ; les intouchables, les financiers* ».

Début 99, B. Dupraz s'en va²⁰¹. Laurent Stricker prend la tête du parc nucléaire.

On verra dans le conflit conduite de la fin de la décennie 89/99 s'exprimer la peur : peur parce que l'entreprise a perdu son autonomie et peur parce que la pression externe est renvoyée vers le bas, cette pression qui entre dans les sites par la conduite. Affronter la concurrence, arriver à l'heure, répondre au client exige de la réactivité. Les exigences accrues de sûreté et de disponibilité et de maîtrise des coûts font monter la pression sur la conduite.

Les chefs de centrale perdent leur autonomie au moment où ils redeviennent des directeurs

Ils étaient chefs de centrale (voir cahier 3, post-guerre de 40) les revoici directeurs, comme avant la guerre. Les chefs de sous-unité deviennent des directeurs délégués. Ils sont pris dans l'approche militaro-

200 Projet de réflexion sur le management participatif à la DPN, document de travail de M. GROSJEAN (DAM) et CAPP, janvier 1997.

201 Message de départ de B. DUPRAZ, 7 janvier 1999.

industrielle du parc : les démarches dégénèrent en « tringlerie », et la formule de Bergeron « *tout ce qui n'est pas formellement interdit, est permis* » s'inverse : tout ce qui n'est pas formellement permis est interdit. L'interdiction implicite est plus forte que l'autorisation et l'initiative. La direction parisienne devient une tour de contrôle avec ses cartographies, tableaux de bord aux nombreux indicateurs, son contrôle accru. La zone d'autonomie du chef de centrale est maintenant grignotée de partout. Là où Christian Hullin avait voulu créer du vide pour que ça bouge, des rigidités s'installent. Pour B. Lassus alors chef du DAM, « *c'est inacceptable. Quand on a fait un choix d'homme pour diriger un site, on a fait un choix de management. Or on lui envoie la filière RH pour le contrôler. Donc on met en doute ce chef, mais on le fait à travers une filière qu'en même temps on dénigre* ». Lorsque les RH exposent une analyse en CD (Collège de Direction rebaptisé comité de direction), le patron dit : « *nous voilà partis pour deux heures de lamentations* » ou « *dépêche-toi, je n'ai pas le temps* »²⁰². Le CAPP à l'époque suivait les débats des équipes de direction dans le cadre de la mise en place du Producteur Agile (ancêtre du Pôle Industrie lui-même ancêtre de l'actuelle Branche Énergie). Voici un extrait de compte rendu d'une séance de 1998²⁰³ : « *le parc est aujourd'hui piloté par une génération de traumatisés du pouvoir administratif d'antan [...] ces années quatre-vingt où le Département Administration faisait et défaisait les carrières des chefs de centrale, et plus récemment par la période Carlier pendant laquelle les appuis parisiens porteurs des démarches du parc exerçaient une autorité indirecte plus ou moins invisible sur les unités* » (« *les RG de Carlier* », « *l'Œil de Carlier* », « *les colporteurs de rumeurs* »). Composée d'anciens chefs d'unité, cette génération de dirigeants du parc utilise son identité passée de « *chef d'U* » comme la clef de sa légitimité au niveau du cercle des chefs de site, et comme moteur de l'unité de pensée du management du nucléaire : « *on a tous été chef d'unité. Nous tous les chefs d'unité nous savons bien que...* ». Quelques principes de management simples caractérisent le régime militaro-industriel : prééminence de la ligne de management sur tous les « autres », stratégie de « l'entonnoir » (tout ce

202 Métier d'appui, compte-rendu d'une auto-analyse de B. LASSUS suite à son départ du DAM, notes du CAPP, octobre 1996.

203 Relations entre filières et managers à la DEPT, M.-H. POINSSOT, P. JACQUES (SRH) et VILLE/GILON (CAPP), juin 1998.

qui sort de Paris doit passer par le chef de zone pour aboutir au chef de centrale). Principe de vérité en unité (le chef d'unité a raison. Le chef d'unité a toujours raison, s'il invalide une analyse, celle-ci est fausse), principe d'ordre et d'élimination du bruit.

Les démarches semblent désormais inadaptées. Elles permettaient la mise en mouvement, là elles participent de la rigidification. L'important, aux yeux de plusieurs chefs de site, c'est désormais le processus managérial, les RH²⁰⁴. Pierre Bart, DU de Civaux dit : « *les démarches, on s'en fout à présent, on est passé à autre chose* ». H. Vacquin dit : « *on ne devrait plus dire DAM mais département de développement des Hommes et des organisations* ». P. Carlier a dû trop lutter, il est « *passé de Vertébré à Crustacé* » (témoignage de B. Lassus). B. Dupraz sent bien que les gestionnaires parisiens sont en train de prendre le pouvoir, mais il est seul et n'arrive pas à imposer autre chose. La logique militaro-industrielle s'impose si les entrepreneurs ne se donnent pas la peine d'élaborer leurs idées jusqu'au bout, ni d'aider à les mettre en œuvre, débattre des désaccords et des systèmes qui rassurent quand tout bouge : le système de reconnaissance, selon nos témoins.

Bilan des démarches, bilan de la démarche conduite

En mars 1998 à l'occasion d'un grand bilan des démarches par les services centraux, il est constaté que les démarches ont sauvé le parc d'une situation dégradée sur les coûts, les durées d'arrêt, la dosimétrie, la sûreté. Les résultats du parc le situent désormais parmi les meilleurs exploitants mondiaux. Concernant la maintenance, « *nous avons fermé Maintenance de France* », écrivent les appuis chargés de rédiger les bilans. Encore une fois, soulignons la fin des métiers de maintenance à travers le FOFF, en parallèle de la démarche conduite²⁰⁵. Concernant la conduite, le rapporteur de l'équipe d'animation de la démarche, Jacques Dusserre (DXP) constate preuves à l'appui que, malgré le système de contrôle puissant élaboré par le parc (mais affaibli ces derniers temps), « *les sites n'ont pas tous réussi à*

204 Quelques réflexions sur les interactions entre directions et unités, document de travail de Daniel DUBOIS pour Pierre CARLIER, septembre 1997.

205 Bilan des démarches 1988/1998, sherpas du parc, juin 1998.

progresser vers la cible conduite ». Il se base sur les visites d'appui de l'équipe de sherpas restée transverse (DXP, DSN, RH). Certes, la responsabilité de la sûreté est réaffirmée au cœur du management de l'exploitation des tranches avec le CE et une MSQ en vérification. Mais le turn-over des chefs est destructeur et s'aggrave tandis que dans les autres pays, le chef de centrale est nommé pour longtemps (et viré si ses résultats sont mauvais dans la durée). Faire sans cesse bouger les dirigeants empêche de construire du progrès, les rotations hiérarchiques autorisent de méchants retours de manivelle en haut comme en bas, qui entament la capacité de changer réellement les choses. La pérennité du message est nécessaire, mais non suffisante ; la pérennité des hommes est carrément indispensable, affirme Jacques Dusserre. La double pérennité est la condition sine qua non de la réussite des transformations. En vingt pages, tous les points clefs de la démarche sont passés en revue. On parle de la surcharge du CE, de l'intérêt d'impliquer la conduite en quart dans les AT pour améliorer les performances de l'arrêt ; on parle de la culture de sûreté qui a bien progressé mais de façon très disparate, et des règles de base de l'Assurance Qualité qui doivent être rappelées ; le FH n'est toujours pas assez intégré dans les approches, il y a un vrai problème de formation et nécessité de réaffirmer les cibles de formation ; il faut s'occuper en urgence des agents de terrain ; les SHQ sont trop peu sollicitées par les équipes de quart, l'ingénierie est encore trop déconnectée des opérationnels ; les Équipes de Direction de Service existent, mais ne garantissent pas encore la cohérence des équipes. Les services conduite se sont ouverts mais cette ouverture ne concerne qu'une faible fraction des agents de conduite. Certes la MSQ est bien positionnée en vérification, mais les opérationnels demandent de l'assistance conseil, et leur attente n'est pas satisfaite. La confrontation CE/IS n'est pas satisfaisante car les analyses ne sont pas suffisamment croisées. Conclusion : il faut clarifier les exigences²⁰⁶, relancer la démarche conduite²⁰⁷. Pendant ce temps-là, le FH monte en puissance : c'est la sortie de la « Politique Facteurs Humains » saluée par Vacquin accompagnée de la mise en place de l'OSD (Observatoire Sûreté Disponibilité).

206 État d'avancement de la démarche sûreté-conduite, Évelyne GUINARD, avril 1998.

207 Comment relancer la démarche conduite ? Sherpas du GAC, DXP, octobre 1998 - Du bloc au terrain : connaître pour reconnaître le travail des agents de conduite, rapport d'étude de F. GUILLON en 99 à Golfech, mai 2000.

En 1998, la barrière sociale de 88 est reconstituée

Le parc demande à CAPP son bilan personnel. Se basant sur la connaissance d'une dizaine de sites, nous décrivons des progressions et des régressions, comme dans tout phénomène d'institutionnalisation²⁰⁸. A. Colas (FH), s'il apporte des nuances à nos analyses, ne nous dément pas²⁰⁹. Certes, la qualité d'exploitation s'est améliorée considérablement, avec les structures d'appui, de préparation et d'analyse, la clarification des responsabilités de sûreté, l'invention du mode projet et le pilotage du TEM par la conduite, l'intégration de la conduite en quart dans les projets AT, la formation. Mais si tout a changé depuis 88, ce n'est pas vrai partout dans tous les sites, ni dans tous les métiers. Ce « + *pour l'entreprise* » ne se traduit pas par « un + *pour l'agent* », comme Carlier l'avait promis, car le problème de la rémunération principale n'est toujours pas réglé tandis que les rémunérations complémentaires sont comprimées, alors qu'elles ont toujours servi de variable d'équilibre. Les grands clivages sociaux de 88 se sont recomposés, surtout la barrière sociale entre le monde des ingénieurs diplômés et celui des non diplômés. L'intégration en masse des BTS comme OP en formation, prolonge la fracture qui s'est creusée au niveau CE où sont recrutés en nombre des ingénieurs CE en formation. Le management du parc nucléaire n'accepte pas de marquer une différence entre la conduite et d'autres métiers. La seule différence reconnue est celle qui se maintient et renaît toujours entre gens d'école et gens du tas. Les métiers de CE et CT paraissent bien mal en point. La démarche souffre d'une divergence stratégique de fond entre ceux qui traitent la conduite en **force sociale à juguler**, et ceux qui la traitent en **force professionnelle à développer**. Le parc est coupé en deux : les tenants de la lutte sociale (il faut maîtriser la conduite, classe sociale dangereuse), les tenants du lien social (il faut cultiver la conduite et les liens entre elle et le reste du monde). Comprimer la force sociale tout en essayant de développer la force professionnelle n'est pas possible. À l'instar du traitement du conflit de 95, cette démarche casse l'équipe : le CE positionné en lutte de classe (camp de la direction), l'OP en force professionnelle et le terrain en lutte de classe (camp des ouvriers). Le terrain est sinistré : terriblement négatif, en

208 Les révolutions de la conduite, dix ans de démarche conduite 1988/1998, Bilan CAPP, décembre 1998.

209 Commentaire sur le rapport du CAPP, Armand COLAS (FH), février 1999 (archives personnelles d'E. Guinard).

morceaux, le terrain est un métier de moins en moins sollicité, un métier qui se meurt.

Début 98 : une fenêtre s'ouvre à la DPN pour remettre à plat la rémunération de la conduite

Une première tentative est réalisée par B. Dupraz s'appuyant sur la loi Aubry : en avril 1998, il demande aux chefs de site ce qu'ils pensent de la fenêtre « avril/juin » pour tenter une refonte complète de la rémunération de la conduite, en profitant de la présence de la gauche au gouvernement. Toute sa vie il se reprochera de ne pas avoir saisi cette opportunité, s'il s'avérait intelligent de le faire. Pendant la discussion, les chefs de site ne parlent pas en termes de « conduite » mais parlent des « services continus ». L'accord social renvoie à ce vocabulaire ancien, d'avant 88. Le dossier M3E est par ailleurs bloqué, on n'en débat pas. Les chefs de centrale préfèrent botter en touche : « *je préfère commencer par les discontinus* », « *les gens préfèrent garder leurs HS, il faut attendre avant d'ouvrir ce dossier* », « *on ne va pas recommencer à privilégier ces enfants gâtés !* », « *mes discontinus d'abord !* ». B. Dupraz a voulu tâter le terrain avant de s'avancer. Si H. Vacquin, consultant du parc à l'époque, avait été présent, il aurait certainement critiqué cette concertation, lui qui y voyait de la « démocrassouille ». La « démocrassouille » pour Vacquin consiste en une demande de type : « *est-ce que vous m'autorisez à vous diriger ?* » ! « *Est-ce que je m'avance sur ce terrain, vous allez encore vous rebeller ?* ». Jacques Dusserre, du DXP, a préparé pour ce débat d'avril un dossier très approfondi²¹⁰. Il fait une analyse précise de toutes les pistes permettant de reconstruire un système de rémunération pour la conduite, à l'occasion de l'accord social qui, sinon, risque de réduire fortement les rémunérations : 32 heures = moins 8 % de « rem » principale. Les HS vont en plus être taxées au-delà de 39 heures, donc l'entreprise va les comprimer ce qui équivaut à moins 20 % de « remcos » ou moins 9 % de « rem » principale. Or, grâce à Guy Jobert et son suivi de la démarche conduite à Paluel, les dirigeants disent avoir enfin compris que les agents considèrent la modulation de leur rémunération comme une compensation des difficultés

210 Passage à 32 heures : état des réflexions à la conduite, J. DUSSERRE (DXP), mars 1998.

du métier de conduite nucléaire. J. Dusserre propose plusieurs scénarios :

1) La revalorisation du métier est une piste, mais selon lui « elle n'est pas justifiée au niveau terrain ni démontrée au niveau opérateur ».

2) La licence est une autre piste, elle représente entre 5 à 20 % de la rémunération principale à l'étranger.

3) La forfaitisation des contraintes de quart est aussi possible.

À la suite de ce premier sondage des chefs de site, plusieurs scénarios et calculs sont effectués, toujours inscrits dans la perspective de mise en œuvre de la loi de transposition de la directive européenne sur le marché de l'électricité, donc dans une logique de maîtrise accrue des coûts. C'est ainsi qu'un GT piloté par Jacques Régaldo (DU de Tricastin) est chargé d'adapter la loi Aubry aux métiers du parc nucléaire. Il réfléchit sur la forfaitisation des contraintes de quart (ISC/IJF/paniers et temps de trajet), ou sur une indemnité de remplacement d'un montant inférieur aux HS, ou une formule de rachat individuel des HS perdues et/ou des formules de placement (la possibilité de placer tout ou partie du forfait ou du rachat sur un plan d'épargne à long terme). Le GT conclut que « *d'autres formules, certes attractives pour les agents de conduite, présentent des difficultés d'application, voire des dangers* ». Elles consisteraient en une intégration des remcos dans le salaire. Mais ceci enverrait « un contre-message » estime le GT, on créerait « *un précédent qui nous fragiliserait, compte tenu des tensions sur les retraites* ». Une « *prime nucléaire est par ailleurs injustifiable aux yeux des autres métiers sensibles* » (page 11/9 du rapport Dusserre cité en note ci-dessous). Autrement dit, ce sont les chefs de site qui, suite à l'assemblée d'avril et aux réflexions du GT, rejettent la possibilité d'une réflexion sur la rémunération principale de la conduite²¹¹. Fin 98, la fenêtre que B. Dupraz souhaitait ouvrir est refermée.

La DPRS repart de son côté sur ses réflexions concernant les « services continus »²¹².

La CGT reprend elle aussi ses réflexions, avec l'élaboration d'une nouvelle plate-forme commune de revendications pour l'exploitation

211 Rapport de suivi des débats en réunion des chefs d'unité sur le thème de l'accord social, CAPP, avril 1998.

212 Loi « Aubry » - Études préparatoires, mai 1998.

(c'est-à-dire la conduite), et l'ouverture de négociations autour du passage de 35 à 32 heures²¹³. Jacques Olivier, secrétaire du secteur DPT, note que ce nouveau projet de revendications « *pourra être adopté par l'ensemble des services continus, sous réserve de quelques modifications pour tenir compte des spécificités de chaque secteur* ». Les objectifs sont 32 heures, sans perte de salaire, une RTT avec création d'emplois.

L'organisation du travail n'est pas repensée, car il faut signer très vite des accords, et le sujet est hautement conflictuel. Des accords locaux sont donc signés précipitamment sous la pression de Paris dont l'indicateur est simple : combien d'accords signés ? B. Dupraz se dit : « *32 heures à la conduite, on est en train de faire une connerie !!!* ». Si les chefs de site refusent la proposition de B. Dupraz de refonder la rémunération de la conduite, c'est au fond pour deux raisons non exprimées : la maintenance, les métiers, sont sinistrés, les nouveaux métiers n'émergent pas clairement, ce sont des métiers sans le métier, les prestataires sont pressurisés. Voilà pourquoi ce n'est pas le moment d'ouvrir le dossier conduite, à leurs yeux. D'autre part, la conduite est dure et pénible à vivre, la conduite c'est le social, c'est la grève. Qui a peur de la conduite ? Tout le monde.

Le réseau Conduite du Futur et le GAC

Juin 1998. Pierre Carlier est à la tête du Pôle Industrie²¹⁴. Il est profondément inquiet du retard de réflexion et d'anticipation concernant la conduite nucléaire. Il se demande, à la lecture des bilans de la démarche, comment créer à nouveau du mouvement. Il veut rattraper le temps perdu, combler cette lacune, et demande au CAPP une expertise du futur de la conduite. B. Dupraz valide cette demande. Pour les commanditaires, il faut sortir du « management au rétroviseur » et dire comment sera la conduite de demain. La conduite était avant 88 administrée depuis Paris ; à présent les chefs de site et de service sont responsables de sa dynamique, ils ont gagné en autonomie. Mais demain, pour Carlier surtout, les CE auront l'autonomie

213 Projet d'élaboration d'une nouvelle plate-forme revendicative pour la conduite, CGT, FNE, Pantin, juin 1998.

214 Contribution du Producteur au projet de l'entreprise dans un nouveau contexte de concurrence, février 1998.

de management des nouvelles évolutions sociales, organisationnelles... P. Carlier veut faire évoluer les modes de management internes de la DEPT vers une plus grande autonomie des équipes de base, à partir d'un noyau dur de management. La rémunération « positive » (des responsabilités) et non uniquement « négative » (des contraintes et de la pénibilité du quart), la reconnaissance effective de la place de la conduite comme responsable de la production en toute sûreté, sont des dossiers qui ne peuvent plus être reportés à la prochaine grève. Il faut réfléchir à partir de ce que pensent les agents de conduite de leur métier, explorer les possibles. Il faut miser sur la créativité des collectifs de travail pour une meilleure performance. L'ouverture du marché, la loi Aubry, la réforme de la DEPT sont des opportunités. Le parc autorise CAPP à travailler avec Cruas, Paluel, Civaux et Nogent. On parle aussi de Dampierre, car les chefs de zone sont inquiets... mais le parc renonce. CAPP invente le dispositif de Réseau Conduite du Futur et associe, par site, une équipe de quart complète aux réflexions : une équipe de Civaux, une de Paluel, une autre de Cruas et une de Nogent. Flamanville sera intégré plus tard, mais les autres sites s'en méfient car « *il représente trop la conduite voulue par Paris* ». Sont également intégrés, par site, le DU, le MRH (pas facile de l'intégrer, celui-là) et le chef de service de l'équipe de conduite choisie. Le réseau compte aussi une dizaine d'experts de Cap Ampère (RH, métiers, FR, sûreté)²¹⁵.

Laurent Stricker prend la succession de Carlier/Dupraz à la tête du parc nucléaire en janvier 1999. Il s'inscrit d'emblée dans cette démarche prospective participative, et va tenir cette position dans la durée. Il insiste pour que le réseau poursuive ses travaux jusqu'en juin 2001. En 2000, il créera le réseau des « pairs », pour garder la dynamique du Réseau Conduite du Futur : une expertise de terrain coopérant avec les experts parisiens du GAC pour aider à produire de meilleures analyses et décisions au service du parc et des unités²¹⁶. Et il lancera le réseau « Fédération des métiers du TEM » associant quasiment tous les sites. La première revue de pairs aura lieu à Golfech en 2001, à la demande de la Direction du parc. Pour Laurent Stricker, les réseaux sont indispensables au parc nucléaire,

215 Cahier des charges de la réflexion prospective sur la conduite, de Pierre CARLIER à CAPP, juin 1998 + reformulation par F. BUTTET.

216 Lettre de remerciements de L. STRICKER aux membres du réseau Conduite du Futur, mars 2000.

comme il l'expose dans sa conférence sur « *Le progrès continu dans les organisations* », en janvier 2004. Dans un système contraint et organisé, il s'agit de ménager des espaces de liberté, d'échanges tous métiers et toutes populations mêlés. Les réseaux constituent un espace de transversalité et de débat qui permet de dépasser les divisions induites par l'organisation formelle du travail entre sites, entre métiers et entre niveaux hiérarchiques. Ils sont un espace d'analyse et de réflexion non pas en marge mais en décalage avec la culture et les modes habituels de travail. Les réseaux sont aussi un espace d'expérimentation et d'innovation managériale, déclare Laurent Stricker lors de cette conférence. Un réseau socianalytique est une zone d'autonomie temporaire, un espace de co-pensée laissant place à la parole libre de chacun, à l'analyse et à l'écoute. Les réseaux de ce type sont des outils efficaces de mise en dynamique du parc parce qu'ils créent une zone d'autonomie et de débats non maîtrisés a priori, où émergent les non dits mais aussi les forces de création. Ils deviennent ainsi des pôles décalés, qui dérangent. Ce dérangement provoque des mouvements divers : attaques, rejets et intérêts, adhésion ou récupérations de la production du réseau à divers titres et degrés. Cependant, si le décalage entre le réseau et le reste du système n'est pas managé, ces réseaux ne servent qu'à ceux qui y participent.

Les principes du travail en réseau

– Ce premier réseau, comme les deux suivants (Fédération Tranches en Marche de 2001 à 2003 puis réseau des Producteurs du Futur de 2004 à 2006), fonctionne selon des règles d'analyse institutionnelle, des règles de l'intervention socianalytique.

– Principe de l'agora : transparence et transversalités pour connecter tous les savoirs, englober dans l'analyse tous les rapports sociaux concernés, passer à travers les barrières de la division sociale du travail. Les membres du réseau sont de tous niveaux hiérarchiques et de divers lieux. Ils sont connectés individuellement à un forum électronique qui sert d'assemblée générale permanente virtuelle et se rencontrent quand le besoin s'en fait sentir pour faire progresser la réflexion, les analyses, les propositions.

– Principe d'autogestion du réseau : le réseau est piloté exclusivement de l'intérieur et intègre les acteurs nécessaires à sa réflexion. Il modifie sa composition et son programme en fonction des obstacles et avancées.

– Principe de dérangement : pour mettre un système en dynamique, il faut en perturber les normes de fonctionnement : accorder du temps aux débats, ouvrir les sujets tabous, oser se confronter et voir ailleurs, travailler dans la convivialité.

– Principe d'engagement personnel : personne ne représente quoi que ce soit ni qui que ce soit. Chacun s'exprime en son nom personnel. L'engagement des directeurs parisiens est recherché. Ils participent à tous les regroupements. Les syndicats ne sont pas présents en tant qu'institution, mais beaucoup de membres du réseau sont syndiqués. Un code de déontologie protège les participants. Une journée complète est consacrée à sa mise au point. Il reprend toutes les conditions données par chacun pour s'engager dans le réseau. Les intervenants en sont garants.

– Principe de travail de l'*Ici et Maintenant* : le réseau est disponible aux événements, sa réflexion est auto programmée, donc le programme peut et doit changer s'il se passe quelque chose d'imprévu, mais ayant trait aux réflexions en cours.

Le réseau Conduite du Futur démarre à partir de 16 scénarios pour la conduite du futur

Pour commencer, chacun est interviewé individuellement. CAPP synthétise les idées et les classe en 16 scénarios. Les scénarios se divisent en trois groupes.

D'abord un groupe de 7 scénarios très noirs, selon lesquels évoluer c'est régresser.

Après dix ans de démarche, les relations de la conduite (avec la maintenance, la direction, les syndicats et les ingénieurs) sont toujours chargées de tensions non régulées. L'équipe de conduite est toujours coupée de la direction, on grée les postes de CE avec des ingénieurs, qui n'ont pas appris à relier les deux mondes, les CE issus de l'équipe ont un

comportement de cadres relais, les hommes de terrain sont seuls, la marche est haute pour celui qui passe de terrain à OP. La rémunération fait l'objet d'un travail de gratte, la conduite est entrée dans un régime de licence sans la rémunération associée. Les roulements entament le système de compensation par la remco. Pour les uns, on veut liquider EDF à travers cette démarche : ils se créent une bulle de survie. D'autres estiment que c'est plutôt une bureaucratisation non maîtrisée : ils ont tendance à se « drop outer ». Les uns espèrent que les syndicats pourront reprendre la main nationalement sur tout ça. Quelques-uns suggèrent de se dégager de l'emprise de Paris et de développer une vie locale différente. Pour les derniers, Paris doit reformuler ses exigences, ou encore Paris doit remettre de l'ordre à la conduite.

Un deuxième groupe (4 scénarios) estime les évolutions de la conduite plutôt positives (préparation, formation, culture de sûreté, roulement, projets TEM et AT). Mais il y a dégradation dans le domaine des relations humaines. Pour avancer, injectons des jeunes. Ou encore, repartons de la salle de commande et du bloc pour repenser l'équipe autour de l'OP ; éliminons les réfractaires ou privilégions ceux qui veulent avancer.

Le troisième groupe (5 scénarios) évalue positivement les acquis de la démarche sûreté-conduite et propose d'aller beaucoup plus loin. Avoir des métiers simples et clairs, clarifier le système de reconnaissance, aller vers la licence. D'autres pensent qu'il faut persévérer dans « la conduite au centre ». D'autres encore qu'il faut basculer dans une culture technico-économique, se servir par exemple du CEF (contrôle économique de fonctionnement), etc. Enfin certains imaginent une recomposition souple et fluide des organisations²¹⁷.

Pendant un an, les différentes pistes proposées par les scénarios seront méthodiquement fouillées. Laurent Stricker participe à tous les grands regroupements du Réseau Conduite du Futur, et y puise des idées, des arguments, des éléments de vision partagée avec les exploitants.

Mais le dispositif est assez mal vu hors réseau. Il est évalué positivement par ses participants à la mi 2000²¹⁸, en présence de

217 Seize scénarios pour la Conduite du Futur, CAPP, décembre 1998 -Version corrigée du 8 janvier 1999.

218 Bilan du réseau Conduite du Futur, C. GILON, CAPP, juin 2000.

Y. D'Escatha, directeur de la DEPI. Y. D'Escatha déclare voir dans ce fonctionnement transverse en réseau le « *summum du management* ».

Le GAC

Laurent Stricker réalise dès son arrivée quelques premières modifications du fonctionnement de la DPN : il supprime les zones, afin de rapprocher les DU du chef du parc. Il recherche le « direct », le collectif de management. Durant l'année 1999, il travaillera le dossier conduite en s'appuyant à la fois sur le Réseau qui se déploie progressivement et sur le GAC. Le Groupe d'Appui Conduite (GAC) est créé en même temps que le Réseau : il regroupe 4 sherpas conduite (Bernard Fabrégat, Jean-Philippe Bainier, Jean-Jacques Létalon et Jacques Dusserre) entourés d'un halo de sherpas d'autres métiers, de consultants FH, d'experts RH et Christiane Gilon du CAPP. Ce groupe GAC est dirigé par Jacques Dusserre. Il a un accès direct permanent à la direction du parc et à Pierre Carlier. Les sherpas sont membres du réseau. Dans le Réseau, Laurent Stricker déclare souvent prendre « un bain de jouvence » grâce au contact direct avec les exploitants qui se regrouperont cinq fois en sa présence (en deux ans). Il y retrouve au fond les ambiances du démarrage, la libre coopération entre ingénieurs et praticiens, la chaleur et le franc-parler de la communauté des exploitants. S'appuyant à la fois sur le GAC et le réseau, il décide en particulier plusieurs orientations de fond sur les métiers de conduite (l'OP 12, la HMT : pas d'exécutants dans le nucléaire...).

Les cinq chapitres de la réflexion du réseau vont concerner 5 grands sujets tabous :

– L'argent, la reconnaissance financière (regroupement de Paluel, juin 1999) de la spécificité conduite²¹⁹.

– Le management de la conduite (Nogent, octobre 1999) : comment manager la conduite positivement ?

– La revalorisation des métiers de terrain (Cruas, novembre 1999). Rebâtir la conduite en partant de la fondation, la base. Invention des HMT,

219 Archives du regroupement de Paluel sur la reconnaissance de la conduite, Réseau Conduite du Futur, CAPP, juin 1999.

les parcours terrain pour traiter le malaise des agents de terrain en utilisant plus judicieusement leurs compétences.

– La fédération des métiers autour de la conduite, les relations conduite/maintenance (Civaux, janvier 2000)²²⁰.

– Les têtes d'équipe (CE, CT ou plutôt CED, OP GF12, CC) au regroupement final de juin 2001 à Paris.

– Le dialogue social, le triangle conduite - syndicats locaux et nationaux - directions locales et nationale (Cap Ampère, juin 2001).

Tentatives pour reconnaître l'OP avec l'OP GF12 - l'OP cadre

En 1998, via M3E, l'OP est finalement classé en plage E (GF12), une plage créée spécialement pour lui, sur mesure. Flamanville est le premier site à passer des OP en GF12, il sera suivi par Cruas. À la fin des années quatre-vingt-dix, le métier d'OP est reconnu... sur le papier. Métier décrit comme « *le plus beau de la centrale* » par les OP de l'époque, très exigeant, avec une lourde responsabilité, un métier de contact, un métier que la direction du parc veut enfin reconnaître, après le CE. C'est un métier du temps réel où le charme est de réussir à maîtriser l'outil, anticiper, comprendre (car tout n'est pas écrit), être prêt à agir, en contact avec l'extérieur (le RTE).

Les tentatives de reconnaissance de l'OP, encadrées par Paris mais confiées au management local, s'avèrent plus ou moins adroites. Sur site, on reconnaît plus volontiers les détachements, très utiles à la performance d'arrêt de tranche, la double compétence (OPCC) que l'on ne travaille sur les parcours pour faire monter les OP en GF12 en tant que professionnels de conduite confirmés. Le passage en GF12 est « socialement chargé » comme l'était autrefois le passage des chefs de quart en CE GF13. Être en GF12, c'est un changement de statut social, impliquant un encadrement des autres agents. Or les OP n'encadrent pas au sens où l'entendent habituellement les cadres, ils interagissent avec différents corps de métier.

220 Petite Histoire du réseau Conduite du Futur à l'usage des membres du réseau Fédération TEM, C. GILON, P. VILLE, F. FILLION et L. LEPEERS, CAPP, et T. COLIS (EDF), mars 2001.

Il y a évidemment des arrière-pensées de la direction et des soupçons des équipes autour de la soumission qui serait attendue d'un OP « cadre ». La gestion du passage des OP en GF12 est marquée à la fois par la volonté de reconnaissance de la force professionnelle et la crainte de la force sociale. C'est pourquoi à son départ, Laurent Stricker, apprenant qu'il y a trois OP GF12 interroge : « *trois par site ?* ». Réponse embarrassée de son interlocuteur : « *Heu... non, trois en tout sur le parc* » !!!

Nouveau plaidoyer pour le droit à la différence

Janvier 1999 - La présidence propose aux 5 fédérations un nouvel accord social, le 3^e, portant sur la réduction du temps de travail. L'accord précédent portant sur les 32 heures, signé par la CFDT, la CGC et la CFTC a été annulé par les juges pour non-conformité au statut. St Alban est le premier à signer un accord 32 heures à la conduite. Les sites sont priés d'avancer rapidement, embaucher est un oukaze. Dans cette précipitation, il y a un peu de Martine Aubry et beaucoup de Roussely : était-ce le prix à payer pour réussir sans heurts la transformation d'EDF ? Pour certains témoins, oui, c'est un des aspects de la logique qui conduira au sacrifice du parc, avec la suppression du BCN (voir plus loin).

Février 1999 - La concurrence est ouverte, les grands industriels peuvent choisir librement leur fournisseur d'électricité.

Février 1999 - Pierre Carlier fait préparer un dossier pour la Direction d'EDF reprenant tous les conflits en série et l'historique de la démarche conduite, sa volonté de reconnaître la spécificité de la conduite. Sous le titre : « *La conduite nucléaire aux prises avec l'indifférence et l'indifférence* »²²¹, les 10 pages du document CAPP reprennent toute l'histoire pour le nouveau Président et redisent que la conduite est porteuse d'enjeux essentiels pour l'entreprise. La conduite peut s'inscrire dans la concurrence, qui dans le fond pousse à la remettre au centre du process, mais elle refusera que ces évolutions se passent au détriment des agents. Parler d'indifférence renvoie à la fois au refus de la différenciation lié à la culture égalitaire d'EDF, et au peu de considération pour la conduite.

221 La conduite nucléaire aux prises avec l'in-différence, dossier pour F. ROUSSELY, CAPP, février 1999.

Le GAC propose en 99 un nouvel élan pour la conduite nucléaire ²²²

Février 1999 - Les mousquetaires de la conduite : Dusserre, Bainier, Fabrégat, Létalon, concoctent un document de synthèse « La conduite du nucléaire, un nouvel élan ». L'« indice 1 » sera suivi d'au moins dix indices, le facétieux Jacques Létalon décidant même un jour où ces navettes commençaient à le lasser, de remettre en circuit sans en parler à personne la version indice 1, qui semblait plus cohérente que la version dix fois modifiée. Selon les sherpas du GAC, la situation est nouvelle : la place donnée à la conduite est confirmée par l'ouverture du marché et par la recherche de la confiance de nos concitoyens dans le nucléaire. L'accord social du 25 janvier 99 est une opportunité pour rechercher des souplesses d'organisation, ce qui est possible si la rémunération de la conduite est renouée et reconnaît, outre la pénibilité des 3 x 8, la spécificité de la responsabilité nucléaire. Le document reprend toutes les analyses précédentes, les idées du réseau, les réflexions sur les rémunérations, la note CAPP pour Roussely, les idées de J. Régaldo côté filière RH²²³. Le texte propose que partout renaissent des projets conduite, avec une approche ambitieuse des métiers de terrain, OP et tête d'équipe. Armand Colas (FH) en rédige un commentaire critique²²⁴.

Le réseau « Conduite du Futur » a bien failli capoter à cause de ce document que, pas plus que CAPP, les équipes du réseau ne connaissaient. Mis en lecture dans le forum du réseau dans les jours qui ont suivi, il nous a valu la méfiance persistante de l'équipe de Nogent. CAPP n'a jamais compris pourquoi ce document avait été classé confidentiel par la direction du parc. Un parisien « *bien intentionné* » l'avait envoyé à un membre du réseau de Nogent pour lui démontrer qu'il ne fallait pas croire au réseau puisque « *la direction avait déjà tout ficelé* ». Cet incident homérique avec un chef de zone, qui refusait que publicité soit donnée au document, a valu au CAPP d'être écarté de la suite des opérations. En effet, les chefs de site

222 La conduite du nucléaire, un nouvel élan, sherpas du GAC, DXP, mars 1999.

223 Documents de travail pour refondre la rémunération de la conduite, Jacques REGALDO, janvier et février 1999.

224 Commentaires sur le document : La conduite du nucléaire, un nouvel élan, A. COLAS (FH), mars 1999.

résistent. Plusieurs réunions²²⁵ sont organisées (18 mars et 18 mai 99). Jean-Marie Laurent sollicite de tous côtés des analyses de leur résistance à la réouverture du dossier de la conduite : il remarque, en synthèse, que l'enjeu est compris, mais que la différenciation de la conduite n'est pas acceptée... Le « Nouvel Élan » est jugé trop prescriptif. L'« acceptabilité sociale » de l'ouverture du chantier des rémunérations de la conduite est faible. Si ce document du GAC était validé, les DU auraient l'impression que le parc initie un nouveau mode de pilotage des sites qui n'a pas été suffisamment discuté à leurs yeux...

Le travail du GAC sur le choix des chefs de service conduite

En juin 1999, les critères de compétence du chef de service conduite sont définis en croisant les réflexions des meilleurs chefs de service de l'époque (aux yeux du GAC) avec la grille de détection des potentiels alors en vigueur²²⁶. Il ressort de cette étude, réalisée par les jeunes assistantes qui travaillent dans le réseau Conduite du Futur, un tableau des qualités et des potentialités associées à ces qualités, pour aider à repérer les personnes qui pourraient un jour devenir chef de service conduite. Les RH travaillent avec le GAC. Ils se déplacent en binôme sur les sites et tentent de se constituer une pépinière de futurs chefs de service conduite.

225 Réunions sur le chantier « conduite », de février à mai 1999 et notes sur les réticences des Directeurs d'Unité, dossier de J. REGALDO.

226 Identification des critères de sélection des chefs de service conduite, dossier réalisé par les assistantes CAPP du réseau Conduite du Futur, juin 1999.

Qualités	Potentialités	Qualités	Potentialités	Qualités	Potentialités	Qualités	Potentialités
Amour de la conduite	Aime-t-il la conduite et les gens de la conduite	Esprit de famille	Est-il fusionnel ?	Gérer les tensions	Sait-il s'attaquer aux dysfonctionnements et déminer ?	Affiner ses idées	Avocat et ambassadeur
Maîtrise technique	A-t-il le fit ?	Ecoute	Sait-il écouter ?	Piloter	Sait-il organiser et conduire un projet, gérer son temps ?	Gérer la transversalité	Négociation et relations hors de son territoire
Curiosité	S'intéresse-t-il à l'histoire du site, de la conduite ?	Gestion des collectifs	Aptitude à évoluer dans des collectifs ?	Savoir expliquer	Est-il bon communicateur ? A-t-il le sens des enjeux ?	Autorité	Souple mais ferme, Sait trancher
Proximité	Sait-il se placer avec les gens et non au dessus ?	Développer autonomie et créativité	Laisse-t-il les autres prendre de l'autonomie ?	Prise en compte de la réalité et anticipation	Pertinence et hauteur de vue ?	Humilité	Sait accepter critique, prendre appui, humble ?
Partage du quotidien	Disponibilité et engagement	Echanger	Sait-il changer d'idée ?	Leadership	Sait-il entraîner	Devant l'aléa	Encaisse l'imprévu et gère ?

*Le réseau Conduite du Futur définit la somme des exigences à reconnaître.*²²⁷

Les cent membres du réseau convergent sur la définition suivante :

– « *La conduite est porteuse d'enjeux essentiels pour l'entreprise et les actualise à chaque quart en temps réel. Elle apporte sa contribution déterminante par ses responsabilités de sûreté - qualité dans un contexte médiatique ultrasensible - responsabilité du rendement économique des installations vis-à-vis du COOP, responsabilité de l'arbitrage sûreté disponibilité, responsabilité de la sécurité des personnes.* »

– La façon dont s'exerce cette responsabilité est spécifique : pilotage et décisions en temps réel, action sur le réacteur nucléaire en fonctionnement, réactivité à 100 %, position de première ligne et de dernière barrière, transparence obligatoire et absence de droit à l'erreur.

– Ces exigences n'ont cessé de croître au cours des ans et induisent pour l'agent de conduite une situation de charge psychologique et de stress, d'évaluation permanente et de remise en cause, un sentiment de culpabilité en cas d'erreur, une obligation d'appliquer des procédures étouffant l'initiative tout en conservant malgré tout une attitude interrogative.

– Le métier de surveillance est un métier ingrat, exposé au risque, où bien travailler ne se voit pas. C'est un métier sur installations complexes nécessitant une polyvalence, une multi-compétence, un métier à très large spectre incluant pompier, secouriste, radioprotection, nécessitant une adaptation permanente (modifs, nouvelles procédures et organisations), un métier qui prend en compte les contraintes de tous les autres, un métier pénible car s'exerçant en 3 x 8 avec des conséquences sur la vie privée et familiale, un métier qui n'a pas le droit de grève.

– Pour la personne, cela signifie un investissement personnel très grand pour acquérir un savoir-faire personnel, une formation conséquente et une remise en cause permanente, une capacité d'autonomie, une capacité à travailler en collectif, un comportement de propriétaire envers la machine, une disponibilité pour que l'équipe assure en continu.

²²⁷ Archives du regroupement de Paluel sur la reconnaissance de la conduite, Réseau Conduite du Futur, CAPP, juin 1999.

– Pour l'équipe de conduite, ce métier suppose un travail permanent de construction du collectif et l'obligation contraignante de travailler en cohérence avec les 6 ou 7 autres équipes.

Pour reconnaître la conduite : le BCN

À partir des premiers travaux du réseau, et compte tenu aussi de l'accord social, la filière RH du Pôle Industrie (incluant le parc) cogite en 1999. Christian Hullin propose un brevet pour décrocher la rémunération de la conduite des organisations et l'accrocher à l'exercice du métier et à ses responsabilités. Par « brevet » il entend une sorte de « diplôme », une validation des acquis des professionnels, du savoir-faire dans l'exercice de la responsabilité de la conduite qui est en première ligne pour porter les deux composantes sûreté et disponibilité. Il est pour lui évident que l'accord social offre une occasion de régler le problème. Avec le passage à 32 heures, la conduite va logiquement se révolter parce qu'elle va perdre de l'argent. P Carlier est prêt de son côté à mettre 20 % dans la balance pour compenser ces pertes, et régler du même coup la question de la rémunération de la responsabilité nucléaire. Concernant les 35/32 heures, Christian Hullin propose une annualisation du temps de travail pour simplifier les questions d'organisation, mais elle est refusée par les syndicats. En 1988 déjà, ces problèmes avaient été posés (un salaire qui reconnaît la responsabilité et une retraite décente). En 1995, le conflit national a montré l'inquiétude des Français à l'égard de leurs retraites. De nombreux argumentaires sont rédigés par les appuis. Une rénovation d'ensemble des rémunérations complémentaire doit être lancée par la DPRS, par ailleurs²²⁸.

En juin 1999, la CGT de Paluel rend compte des négociations par un tract aux agents (la CGT est toujours LA meilleure source d'informations). La direction du PI (Pôle Industrie = DEPT = Branche Énergies) veut avancer sur la rémunération de la conduite nucléaire et pour le reste renvoie vers la DPRS qui annonce vouloir ouvrir des négociations après le 1^{er} octobre 1999, après avoir vu les fédérations en bilatéral (objet : le taux horaire, les forfaitisations). Le tract explique le mécanisme « imaginé »

228 Archives du dossier BCN, CAPP, automne/hiver 1999.

par la direction du Pôle Industrie : actuellement la rémunération principale = 100 et la rémunération complémentaire = 47 %. La rémunération totale d'un agent de conduite = 147 %. Proposition : non pas payer plus, mais payer autrement, c'est-à-dire introduire un Brevet de Conduite Nucléaire de 10 % ce qui réduirait la part des remcos à 37 %, le total étant toujours égal à 147 %. Les 10 % de rémunération du brevet correspondent à la part non liée à la contrainte mais bien à la spécificité et à la responsabilité nucléaire, une part que les équipes ont su protéger dans les luttes sur le changement des organisations (et la réduction du quart) ces dernières années. Cette prime serait intégrée dans le calcul de la retraite. Deux options se présentent : la constitution d'un capital par l'entreprise et la capitalisation par le Plan d'Épargne Entreprise.

La CGT souligne que cette proposition introduit une différence de traitement entre agents, s'opposant à la revendication de prise en compte de la pénibilité du quart dans le calcul de la retraite pour tous les services continus d'EDF, et qu'elle confère aux habilitations un caractère de licence (car le BCN sera réversible), alors que la CGT et le personnel s'y sont toujours opposés. Pourtant la direction indique que le BCN ne sera pas réversible. La CGT veut travailler sur la pers 749 rénovée et la question des ISC. Comment passer à 35 heures sans pertes pour la maintenance et comment passer de 35 heures à 32 sans pertes pour la conduite. La direction du parc répond BCN. La DPRS diffère.

Un accord de méthode est préparé.

Côté réseau, transparence oblige, Philippe Clous (Département Appui au Management, DAM) qui est chargé d'étudier le BCN et par ailleurs membre du réseau, est autorisé par Christian Hullin à mettre toutes les informations dont il dispose sur le site du réseau dès mars 1999. Il ne s'agit en aucun cas de tester des idées sur un groupe de cobaye, comme le prétend le livre de Kenedi/Clément²²⁹, mais de discuter librement entre agents de conduite décidés à transformer la rémunération et un dirigeant qui a eu cette idée et s'est lancé encouragé par la lecture des travaux du réseau. Christian Hullin le dit clairement dans son entretien (voir notre film sur l'affaire du BCN).

²²⁹ Le management du parc nucléaire d'EDF, Aline KENEDI et Dominique CLÉMENT, L'Harmattan, Paris, 2007.

La CGT se bat sur le dossier des retraites mais Lionel Jospin refuse que ce dossier soit ouvert. Et le BCN a le défaut de vouloir *à la fois* reconnaître la responsabilité de la conduite et régler la question des retraites en réintégrant dans le salaire une part financière jusqu'ici représentée par des primes. Dès le 24 mars 1999, selon P. Clous, l'opposition des DU au projet de BCN, s'est exprimée fortement lors d'une audio-conférence. Dans beaucoup de sites, les directions ne tiennent vraiment pas à remuer le dossier conduite, et ne répondent pas aux inquiétudes des agents de conduite concernant le BCN, bien au contraire. Les équipes de direction comptent en leur sein nombre d'adversaires à la démarche conduite, que les DU n'ont pas forcément envie d'affronter. Guy Jobert, qui a suivi la mise en place de la démarche conduite à Paluel (1994) puis Gravelines (1996) est sollicité par le GAC pour expliquer la conduite aux équipes de direction de site. P. Clous écrit par ailleurs avoir rencontré des CE en formation, qui n'avaient « aucune bille sur le sujet ». Mais, ils lui ont raconté que la CGT commençait à diffuser de la contre-information. Autrement dit, la direction parisienne ne communique pas directement, elle garde ses idées pour les OS. Celles-ci sont contre et communiquent en local en attisant la peur (perte de l'habilitation, perte du BCN). Jamais la DPRS n'apporte son soutien : elle combat l'idée d'assumer des différences entre métiers.

NB : Attention aux histoires officielles, écrites a posteriori sur base de souvenirs, qui arrangent les récits de façon à présenter une direction claire, cohérente, pensant les réformes et les faisant ensuite péniblement passer au niveau des agents.

Avec le recul P. Carlier estime que le BCN est sa 3e grande erreur, avec celle, collective, d'avoir laissé perdurer des organisations du classique dans le nucléaire, et le choix de la décentralisation totale des réflexions sur les métiers autres que le CE en 1990. Pour lui, le BCN avait le gros défaut de traiter deux cibles à la fois : reconnaître le métier (c'était LA cible choisie), et éviter l'effet falaise de la retraite lié à la perte des rémunérations complémentaires et à leur non-intégration dans le calcul de la retraite (contexte associé, cible associée contextuelle).

Dans le réseau les agents de conduite ont toutes les informations en direct, connaissent le sens et ont pu se faire une opinion personnelle. Le conflit national contre le BCN démarre en novembre 1999. Il part de

Cattenom, site où des conflits « conduite » explosent périodiquement contre les expérimentations de l'évaluation simu. Deux CT se sont en effet vu retirer leur habilitation peu de temps auparavant, le BCN est associé à ce retrait d'habilitation. Il représente pour les agents de Cattenom l'annonce d'une exigence renforcée, et agite la peur de laisser beaucoup de membres des équipes sur le carreau.

Une partie des agents de conduite de l'ensemble du parc va cependant réfléchir et s'intéresser progressivement à l'idée de BCN, et une part du management local va s'investir nuit et jour dans la défense du projet de BCN. À Cruas, l'équipe du réseau refuse d'entrer en grève et va s'expliquer devant l'AG du personnel. À Paluel l'équipe du réseau était pour le BCN, le site reste en retrait du conflit. À Civaux, le conflit ne prend pas du tout. L'AG des agents a demandé à la CGT de négocier d'abord, avant de lancer un mot d'ordre de grève. Par contre les équipes de Nogent et de Flamanville entrent en conflit : l'équipe de Nogent craint de se particulariser par rapport aux autres équipes. Celle de Flamanville craint que le site ne se particularise une fois de plus en restant extérieur au mouvement. Et surtout, la conduite ne se sent plus, dans ces deux sites-là, en position de répondre aux exigences qui s'exercent sur elle. Le BCN apparaît comme illégitime dans les sites à dominante « maintenance ». Flamanville n'est plus un site « conduite » depuis les départs de Bultel, Buttet, Guy et Dejou.

Le conflit de l'hiver 1999/2000 : pivot de la décennie

Décembre 1999 : Pierre Carlier et Christian Hullin prennent leur retraite. Deux acteurs clefs, celui qui a lancé le réseau, et celui qui a lancé le BCN, se retirent en pleine tempête, c'est le cas de le dire ! La tempête de l'hiver 99 illustre pourtant très bien aux yeux de tous la place de la conduite dans le système. Une équipe de conduite de Blayais fait deux quarts d'affilée tandis que l'équipe montante ne parvient pas à atteindre la centrale suite au débordement de la digue de Blayais. Mais c'est trop tard. François Roussely a déjà passé un véritable deal avec la CGT en signant l'Accord sur les 35 heures le 25 janvier 1999. Le BCN est annulé le

13 janvier 2000 par Yannick D'Escatha en visite à Fessenheim. Il est le successeur de Pierre Carlier à la tête du Pôle Industrie. Il ne connaît pas le dossier. Pour plusieurs témoins, c'est « *une énorme connerie managériale* », c'est aussi la manifestation de la peur (voir sur ce sujet notre archive vidéo concernant le BCN).

Le 4 février 2000, un protocole d'accord est signé (par la CFDT et la CFTC mais pas par la CGT). Le 17 février 2000, François Roussely écrit à Denis Cohen, secrétaire général de la CGT, une longue lettre signée de sa main accompagnée de ses sentiments les plus cordiaux, à propos de la pénibilité des services continus et du management des CNPE. Il rappelle qu'il a accordé quatre mesures, suite au conflit : 1) une majoration de 10 % pour la conduite nucléaire ; 2) une indemnité de 10 % des ISC perçues pendant le quart sur une période plafonnée à 15 ans, en cas de sortie définitive du quart pour l'ensemble des services continus ; 3) le maintien des ISC en cas d'absence temporaire ; 4) une bonification de 10 % des ISC lorsqu'elles seront placées sur un produit d'épargne. Il décide qu'un bilan de la démarche conduite sera réalisé sur chaque site, et « *un cadre de cohérence national sera réactualisé pour permettre aux OS et au management local de mieux travailler ensemble* ». Les membres du réseau sont abasourdis. Aurait-on sacrifié le parc à l'achat de la paix sociale auprès de la CGT et la CFDT ? C'est ce que pensent nos témoins avec le recul, en 2007. Comme promis par le Président d'EDF à la CGT, ce cadre de cohérence sera écrit et diffusé en janvier 2002 sous le titre Faire évoluer les métiers et les organisations pour améliorer les performances, cadre de cohérence national. Le noyau de cohérence « conduite » de 2007 et les protocoles de sortie de grève de l'année 2006, s'inscriront dans cette ligne²³⁰.

230 Faire évoluer les métiers et les organisations pour améliorer les performances, cadre de cohérence national, janvier 2002.

Autopsie du BCN ²³¹

Le 22 juin 2000, deux équipes présentent leur analyse du conflit de l'hiver 99/2000 : CAPP et une équipe de la MAAP (Mission d'Appréciation et d'Appui à la Performance) emmenée par Michel Reynaud, et à laquelle participent des membres du réseau : Jean-Jacques Létalon, sherpa conduite ; Frédéric Ceccaldi (qui a travaillé sur le BCN), Catherine Casabianca (filière RH-M du Pôle Industrie), Armand Colas FH, notamment. Ils ont réalisé une chronologie précise des faits. Pour eux, l'amalgame entre BCN et négociation sur les rémunérations complémentaires est une erreur. Le conflit de 99 représente, disent-ils, **un rendez-vous historique raté avec la conduite**. Ils soulignent dans leur « *REX conflit conduite* » de 52 pages, le problème du faible « *degré de conviction* » de certaines hiérarchies locales ; la qualité de la stratégie de la CGT, de son organisation et de sa communication. D'une intention louable, on est passé à une insatisfaction générale ! Et qui va laisser des traces terribles, alors qu'il n'y a pas eu d'épisodes agressifs durant la grève comme cela s'était passé en 1995.

L'analyse CAPP insiste sur le côté *traditionnel* du conflit : CGT et Directions se sont longtemps entendues par le passé pour bloquer les interpellations de la conduite et acheter les questions sous forme de primes qu'Henri Vacquin appelle : « les acquis compensatoires ». Dans ce conflit, la direction a souhaité cacher aux agents le contenu de son offre BCN pour la réserver aux syndicats et avoir « *du grain à moudre* ». Les syndicats réfléchissaient à autre chose (accord social, pers 749, retraites) et n'ouvraient pas les négociations sur le point particulier du BCN. Tôt fixée, cette stratégie n'a jamais changé : le BCN devait leur servir à ouvrir la brèche, et contraindre la DPRS à ouvrir des négociations sur les rémunérations complémentaires. La CGT a fait valoir auprès des agents de conduite que le BCN cache la licence (présentation qui inquiète la conduite, alors que celle-ci est contrôlée par des habilitations largement équivalentes à une licence). Et surtout, pour la CGT, le BCN, c'est le vol d'une partie de la masse salariale au profit d'une corporation. Beaucoup de

231 REX du conflit conduite de l'hiver 99/2000, MAAP, EDF, juin 2000 - Services continus : le conflit de l'hiver 99/2000, autopsie d'une tentative de reconnaître la conduite nucléaire, CAPP, 22 juin 2000.

chefs de site ont peu communiqué sur le BCN, ils n'adhéraient pas, ou ne souhaitaient pas s'occuper de la conduite. Ce sont les sites à conduite « force sociale » jugulée qui vont tirer le conflit de l'hiver : Golfech, St Alban, Cattenom, Bugey, Dampierre Blayais. Les CT, métier non reconnu, et les agents de terrain (idem) seront cette fois-ci à la pointe du mouvement. Y. D'Escatha en enlevant le « B » de BCN arrête la grève : cette sortie sera lue comme un achat. D'un complément salarial proposé par la direction on est passé à un « *machin* » la MCN de type prime d'achat de sortie de grève. La CGT sort renforcée, les autres syndicats qui avaient accepté le BCN sont démolis.

C'est la fin d'une période

Pour Laurence Hézard, cette affaire du BCN signe le début d'une autre période, la fin de la transparence, le repli du parc, le renfermement, le coup d'arrêt à la tentative de se faire reconnaître comme manager exploitant nucléaire par le reste d'EDF. Une version officielle des événements se répand : « ils » ont encore fait grève et « on » leur a donné 10 %, c'est scandaleux. Il est vrai que la vérité n'est pas croyable : ils ont fait grève contre 10 % d'augmentation (BCN) que leur offrait la direction, et ils ont obtenu 10 %. Rapidement, plus personne ne sait expliquer les événements, le sens du BCN. Ceux qui n'ont pas vécu les événements ne retiennent que cette version absurde. Laurent Stricker, dans son témoignage historique en 2007, nous confie que même B. Dupraz, alors parti à la Direction de l'Ingénierie, pensait que la conduite avait fait grève pour obtenir 10 % et qu'elle avait gagné incompréhensiblement.

Le bilan des travaux du réseau Conduite du Futur est réalisé en juin 2000. Laurent Stricker décide de prolonger les travaux du réseau pour entamer une réflexion sur les relations entre la conduite nucléaire et les syndicats. Celle-ci fera l'objet du dernier regroupement du réseau en juin 2001. Il faudra un an pour mettre en place cette réflexion à laquelle des syndicalistes locaux et nationaux ont participé. Laurent Stricker, encouragé par le nouveau patron de la DPT, Yannick D'Escatha, est acquis à l'idée que le parc doit se manager notamment par réseaux : « *vous avez testé le mode*

de management consensuel, celui dont rêvent toutes les entreprises. Clarté, transparence, déontologie, c'est le summum du management dans une entreprise où il y a une hiérarchie, des salariés et des syndicats » (Y. D'Escatha dans le texte).

La maintenance (les autos surtout) part en grève pour obtenir elle aussi les « 10 % ». Dans les centrales, la MCN non légitime aux yeux de la maintenance engendre les tensions entre conduite et maintenance que les DU avaient prophétisées en 98 : « *si on touche à la conduite, la maintenance se soulèvera* » ! Les automaticiens, les chimistes, les essais s'appuieront sur la MCN pour revendiquer pendant plusieurs années, et vain. Tous nos témoins estiment aujourd'hui en 2006-2007 que la maintenance aurait accepté le BCN, à cause de l'exigence contenue dans cette reconnaissance. Mais que jamais les 10 % ne seront admis.

Le site de Dampierre est placé sous surveillance renforcée par les AS pour cause de climat social délétère dangereux pour la sûreté. La conduite de Dampierre est sinistrée, les effectifs ne sont même plus suffisants pour assurer les formations obligatoires exigées par l'AS. Les CE ont été blackboulés lors de leur arrivée et pendant une réorganisation du site réalisée en 1998. Ils ont été carrément oubliés dans le projet de réorganisation. À la suite de la mise sous surveillance, toute l'équipe de direction du site est changée. Cette affaire de Dampierre, tout comme celle du BCN, montre qu'il faut trouver un équilibre entre la surveillance nationale au niveau du parc, et les marges de liberté du chef de centrale. Il faut la liberté, et des points de contrôle. La décentralisation apparaît désormais comme dangereuse. Et la conduite comme une emmerdeuse.

Le système est mûr pour basculer dans une nouvelle configuration, celle des années 2000.

Réflexions préalables au choix d'une politique de management

En parallèle, toujours en mai 1999, Serge Massart, chef de Fessenheim, pilote un GT sur une meilleure prise en compte du facteur humain. Il présente ses conclusions au CSNE. Ici s'élabore une autre approche que celle des démarches, dont chacun s'accorde à penser depuis 1998 qu'elles sont pour le moins à bout de souffle²³². Le diagnostic du GT Massart est le suivant, en très grossièrement résumé : il existe une vraie dynamique dans le domaine des FH (l'action est possible, elle a donné des résultats, les managers savent s'engager, les agents savent devenir acteurs, les consultants ont montré leur apport, il en résulte du concret). Il faut accélérer car c'est LA source de progrès pour demain, or les actions actuelles sont trop dépendantes des hommes en place, et trop éparées. Les freins sont le manque de simplicité de ce que veut la direction, un manque de temps, du flou dans les idées, des appuis FH trop peu et mal utilisés, des managers peu adaptés aux conduites de changement, un manque de pilotage des actions FH, trop de règles qui tuent la responsabilisation. Il faut donc mettre le FH « au cœur du management », avoir une vision souple et pragmatique de l'équipe de base, avancer ensemble en partageant les enjeux, éviter les contresignes, distinguer entre situation normale et situation de crise. Pour avancer : afficher des valeurs, des principes, des méthodes et outils associés.

Du concret : dans le nucléaire, l'initiative c'est quoi ? La responsabilisation, c'est quoi ? Partir du réel : on veut quoi au quotidien ? Aboutir à quelque chose qui sera compris et applicable. Perfectible et limité. Pour cela, choisir les managers et développer leur savoir-faire et pas seulement une ouverture d'esprit. Leur laisser du temps dans leur poste. Encourager le travail de fond. Daniel Dubois (Direction technique) est convaincu de la pertinence de cette approche. Pour lui, il faut décider ensemble d'un mode de management qui serait appliqué par tous, et ne plus laisser chaque DU faire à sa mode.

²³² Une meilleure prise en compte des facteurs humains, conclusions du GT Massart pour le CSNE, mai 1999.

Un grand coup de barre Rapide coup d'œil sur la configuration 89/99

C'est une décennie de grand coup de barre vers la nucléarisation du SPT, au sens d'une prise en compte du risque, et des spécificités qui en découlent, sur le plan humain et organisationnel.

Forcément il y a eu désordre et chaos, car tous les acteurs sont impliqués dans ce mouvement, contrairement à la situation des pionniers Torresi et Seurat, qui avaient mené la modernisation du SPT à partir d'une centrale prototype et jeune : Nantes Cheviré (cahier 4). Ici, tout le système est emporté dans le mouvement souvent à son corps défendant, même si rationnellement chacun pense qu'il faut changer. La conduite en tant que force professionnelle, symbole de la spécificité nucléaire, est au cœur de toutes les réformes.

Par son enjeu contraire à celui du parc nucléaire, la Réforme Albert vient très vite brouiller les cartes, et cela dure un moment. La réforme en question visait la régionalisation, donc la banalisation des centrales nucléaires. Puis B. Dupraz reprend la barre et maintient le cap des démarches, en les inscrivant dans un management décentralisé, par le projet. La CGT, dès le départ, combat le mouvement, y voyant un corollaire des projets de privatisation. La conduite, en tant que force sociale, est prise dans l'affrontement entre CGT et Direction de l'entreprise

Cependant la perte des fonctionnels tertiaires, la grève de 95, la bagarre Alphandéry/Daurès, la directive européenne, les 35/32 heures appliquées à la hussarde prennent le « navire parc » par le travers et déstabilisent le programme Dupraz. Laurent Stricker tente de poursuivre, mais EDF est déjà passée dans un tout autre registre : les années 2000, EDF SA.

La petite histoire de l'Histoire de la conduite nucléaire 1907-2000

Annexe méthodologique

Pourquoi faire l'histoire de la conduite maintenant ?

En 2006, année de conflits sociaux dans tous les services « conduite » du parc, Éric Bret, Directeur adjoint de la DPN, constate un effacement de l'histoire de la conduite dans la ligne de management, et aussi... une méconnaissance de la culture de la conduite. Les prochains nombreux départs à la retraite des baby-boomers, durant les années 2005 à 2010, amplifieront ces phénomènes d'effacement et de méconnaissance, si rien n'est fait pour les contrer. Éric Bret décide de mettre à disposition un document synthétique retraçant l'histoire de la conduite, ses conflits, sa culture et les démarches qui ont été menées. Il confie ce travail au CAPP, groupe de socialistes ayant suivi la démarche conduite depuis son lancement en 1988.

Et pourquoi un noyau de cohérence ?

En 2006, la même année, la direction du parc définit un noyau de cohérence concernant la conduite²³³. Elle veut régler le problème de la place de la conduite dans le process de production par une remise à niveau des 19 sites. Elle souhaite aussi donner aux agents de conduite une visibilité de l'avenir de leur métier.

²³³ Noyau de cohérence conduite, EDF, DPN, 2006.

Notre cahier des charges : le contexte

« La direction de la Division Production Nucléaire, sans pour autant recréer une démarche conduite telle que menée dans les années quatre-vingt-dix, vient de mettre au point un nouveau noyau de cohérence concernant les métiers et le positionnement de la conduite nucléaire. Ce document vise à offrir aux managers des CNPE une visibilité globale des attendus de la direction de la Division. Simultanément, la DPN connaît depuis quelques mois des mouvements sociaux à la conduite. Tout semble indiquer que le parc nucléaire français n'est toujours pas sorti du cycle des conflits auquel il avait voulu mettre fin après la longue grève de 1988. L'analyse approfondie du récent conflit de Cattenom, et d'autres analyses menées par le Pôle Compétences Conseil (PCC), mettent en évidence l'effacement progressif de la connaissance de l'histoire des « démarches conduite » au sein des équipes de direction d'unité, ainsi que la méconnaissance de la culture si particulière de ce monde professionnel. Il apparaît que le problème de la place de la conduite n'est toujours pas réglé. Il semble bien que sur nombre de sites, la conduite n'est pas réellement reconnue comme responsable de la production. Ces phénomènes managériaux, et les problèmes plus directement liés aux métiers, ont été amplifiés par un troisième facteur : l'imminence du départ à la retraite d'un nombre significatif d'agents de conduite. Cette vague de départs réactive la question de la pers 749 ». Ceci nous amène à formuler les questions suivantes :

– Sommes-nous devant des conflits symptomatiques d'un inachèvement de la démarche lancée après les grandes grèves de 1988 ?

– Quelles évolutions resterait-il à mener ? Sont-elles générales ? Ou bien concernent-elles seulement certains sites ?

– Y a-t-il eu des manquements dans les actions menées depuis 15 ans, et lesquels ?

– Peut-on considérer que la démarche adoptée aujourd'hui, autour d'un « noyau de cohérence », est suffisante ?

– Quelle analyse peut-on faire de l'impact des protocoles signés ce premier semestre 2006 sur la cohérence de la politique menée ? Sur les relations avec la maintenance ? Sur les agents de conduite ?

Outre les réponses à ces questions, ainsi qu'un ensemble de préconisations, il est demandé au CAPP un document synthétique retraçant l'histoire de la conduite, ses conflits, sa culture et les démarches qui ont été menées ».

Un constat partagé de gommage de l'histoire

Le PCC (Pôle Compétences Conseil de la DPN) a étudié la grève de la conduite à Cattenom en 2005-2006²³⁴. La DRHM a réalisé un REX des conflits de 2006, une année qui a vu la conduite de tous les sites partir dans un long tunnel de grèves en série²³⁵. DRHM et PCC font le même diagnostic de répétition du passé par incompréhension du présent due à la méconnaissance de l'histoire. La place de la conduite dans les sites n'est toujours pas partout celle qui a été décidée en 1989, à la suite de la grande grève de 88. Les métiers n'ont toujours pas été partout mis en dynamique, ni reconnus, comme cela a été décidé en 1999.

Chez l'être humain, les émotions refoulées créent des pertes de mémoire. Dans les organisations, c'est pareil ! L'historique des démarches de changement, marqué par les conflits et les divergences, est gommé systématiquement, si l'on ne prend pas soin d'en tracer ses jalons. Les historiens Marc Bloch et René Rémond ont montré que « *l'incompréhension du présent naît fatalement de l'ignorance du passé* ». Ainsi, à son arrivée à la tête du parc nucléaire en 1994, Bernard Dupraz, en butte à une forte résistance managériale des Directeurs d'Unité sur le dossier, avait déjà constaté l'oubli des origines de la démarche conduite et fait faire un premier travail d'histoire²³⁶. Lors du bilan de la démarche sûreté-conduite en 1998, en dix ans, la perte de mémoire du management était à nouveau constatée²³⁷.

234 Juin 2006 - Analyse a posteriori du conflit conduite de Cattenom 2005/2006 - PCC - Pôle Compétences Conseil (C. CHATENAY, P. CLOUS, B. COUTURIER, D. TIMMERMAN), EDF, DPN.

235 Août 2006 - Rex des conflits DPN de septembre 2005 à juillet 2006, document pour les séminaires d'été des DU, DRHM, EDF, DPN, 2006.

236 Juin 1995 - Édition indice 2 de l'Histoire de la conduite de 1963 à 1996 réalisé par Michel GROSJEAN, sherpa du Département Appui au Management (DAM), EDF, DPT et Christiane GILON (CAPP).

237 1998 - Bilan des démarches, bilan managérial du parc nucléaire, par J. CLAVERIE, P. CLOUS, B. CURA, L. DELABROY, R. VALLÈS. Et : Février 1999 - Les révolutions de la conduite : bilan de la Démarche Sûreté Conduite, par CAPP.

« Quand on ignore l'histoire, on agit à contretemps du corps social », et « si nous avions intégré l'histoire, les années quatre-vingt-dix n'auraient pas été ce qu'elles ont été, on aurait fait différemment ! », nous a confié Jacques Dusserre, ex-responsable du GAC (Groupe d'appui conduite, 1998-2002), en poste à l'IGSN en 2008 (Inspection Générale de la Sûreté Nucléaire auprès de la Présidence de l'entreprise).

La fracture mémorielle

Mais à l'intérieur des équipes de conduite, l'histoire ne s'efface pas, la « base » entretient sa propre mémoire, son récit historique est transmis oralement. Tandis que le « haut » n'a plus de tradition historique, les traces des actions sociales, managériales, organisationnelles ne sont pas conservées, et la transmission orale s'érode depuis le début des années quatre-vingt. Il manque un récit qui pourrait être partagé par tous : agents de base et du management. Pour partager le même récit, il faut bâtir un récit rigoureux basé sur des sources multiples. C'est toute l'ambition de ce travail.

Six sources historiques

N'étant pas historiens mais sociologues de formation, nous avons consulté les ouvrages des grands historiens Ricœur, Rancière, Duby. Ces professionnels de l'Histoire expliquent que « *l'histoire relève d'un principe mixte, d'un entrelacement d'objectivité et de subjectivité, d'explication et de compréhension* ». L'histoire « *restitue à la fois l'objectif - le mouvement des structures, des forces, des institutions - et le subjectif - la place des hommes et les valeurs humaines* ». Les historiens allemands, en particulier Dilthey, Schleiermacher, décrivent l'histoire comme « *un grand livre obscur rédigé dans les langues du passé, et dont le texte doit être compris* ». Comment ? « *En se rapprochant de la vie, de l'expérience vécue, pour mieux ressaisir l'outillage mental et le comportement des hommes du passé ; par le recours aux récits autobiographiques des témoins de l'histoire, textes singuliers à partir desquels on peut comprendre le texte général* ». Pour garantir la solidité de notre travail, nous avons donc confronté des sources écrites (livres, archives, études et documents), et des sources « *vivantes* » et parlantes, rencontrées en « tête-à-tête » (des témoins, un comité « *histoire* »), sans oublier nos propres souvenirs et enregistrements de travaux. Ce croisement des sources est indispensable pour s'approcher un tant soit peu de la vérité historique. Car le récit de chacun est forcément en partie inexact. Pour ne donner qu'un exemple, on attribue des décisions à ceux que l'on a repérés au moment où l'on a perçu la décision. Mais parfois les décisions datent de bien avant. Des options choisies par Claude Bigeard sont attribuées à son successeur Jacques Leclercq, des choix de Lucien Bertron à Pierre Carlier, des orientations prises par Pierre Carlier à son successeur Bernard Dupraz ; ou bien des orientations impulsées par nos travaux, sont associées à d'autres consultants arrivés plus tard sur le dossier...

Trois sources non écrites

Première source non écrite : la parole d'acteurs clefs, de témoins placés un peu partout dans le système. Nous avons fait un échantillon de 70 grands témoins de l'histoire. Une petite dizaine a refusé l'entretien : pour moitié des agents de conduite actuels, pour moitié d'ex-dirigeants. Au total, nous avons recueilli 61 récits de vie, à partir d'une consigne très simple : « *Racontez-nous l'histoire de la conduite à travers votre histoire personnelle, depuis votre embauche à EDF jusqu'à aujourd'hui* ». Nous les avons enregistrés et filmés. Nous en avons tiré des archives vidéo qui complètent les archives « papier ».

Deuxième source non écrite : les traces audio/photos/vidéos de nos interventions socianalytiques depuis 1983 (toutes nos interventions ont été systématiquement enregistrées au magnétophone). Quelques cassettes des vidéotransmissions réalisées par l'équipe Carlier pour débattre entre sites et Paris à propos de la démarche conduite complètent cet ensemble de traces.

Troisième source non écrite : un comité histoire d'une douzaine de personnes, avec qui nous avons pu échanger en cas de besoin, pendant tout le temps qu'a duré ce travail.

Nos soixante et un grands témoins

Le pôle des anciens exploitants, qui ont connu le classique, l'UNGG et le démarrage du REP :

Lucien Bertron (1953²³⁸, retraité, ex-chef du SPT), Paul Sebal (1959, retraité, ex-chef de quart, ex-chef de centrale), Jacky Favreau (1965, retraité, ex-chef de quart du nucléaire, ex-chef de centrale), Christian Lextrayt (retraité, entré en 1981 à Cruas, agent de terrain), Thierry Antoine (1980, chargé de consignations), Jean-Pierre Barge (1984, CE), Régis Durand (1982, CE), Marc Blin (1984, technicien), Éric Valin (1979, ex-OP cadre de Fla, consultant interne), Dominique Timmerman (1984, ex-CE, ex-MRH, retraité), Patrick Monnet (1979, OP), Alain Peckre (1978, DU),

238 Nous indiquons pour chacun sa date d'embauche.

Jean-Luc Pueyo (1983, ex-CDS conduite, DU dans le thermique à flamme), Pierre Lemercier (1974, ex-CDQ, ex-CE, et CDS, et en 2007 animateur métier conduite).

Le pôle des concepteurs, animateurs et metteurs en œuvre de la démarche conduite (89/99) à Paris ou sur site :

Pierre Carlier (1963, retraité, ex-chef du SPT, ex-directeur du Pôle Industrie d'EDF), Bernard Dupraz (1986, ex-patron DPN, aujourd'hui directeur DPI), Laurent Stricker (1976, ex-patron de la DPN), Jean-Marie Laurent (1968, retraité, ex-directeur adjoint DPN), Évelyne Guinard (1978, MAAP, ex-pilote de la démarche), Jacques Dusserre (1977, IGSN, ex-pilote de la démarche), Jean-Philippe Bainier (1983, DU de Dampierre puis de Fessenheim, ex-sherpa), Jean-Jacques Létalon (1985, DU de Penly, ex-sherpa), Bernard Fabrégat (1983, chef MSQ, ex-sherpa), Éliane Bossard (1985, DU de Nogent), Patrice Dejou (1982, chef de cabinet de B. Dupraz), François Buttet (1976, directeur régional, ex-chef de zone DPN), Bernard Guy (1976, IGSN), Éric Bret (1982, directeur adjoint DPN).

La nouvelle génération de managers :

Laurent Torigny (1992, CDS conduite), Stéphane Feutry (1992, ex-CE, ex-CDS auto et conduite, DD exploitation à Cattenom), Alban Verbecke (1991, ex-CE, ex-CDS conduite, DD arrêt de tranche à Dampierre), Antoine Maenhout (1988, ex-CE, ex-CDS conduite), Caroline Bernard (dans le nucléaire depuis 26 ans, DU de Golfech), Pierrick Rossigny (1993, CDS conduite à Flamanville), Louis Bellegarde (1988, ex-CE, ex-CDS conduite et en 2007 animateur métier conduite, DD de Chooz).

Le pôle RH/Com :

Christian Hullin (1961, retraité, ex-DRH, SPT puis DPI), André Marino (1974, ex-agent de conduite, ex-MRH, DRHM DPN), Jacques Régaldo (ex-DU à la DPN en 1991, directeur adjoint DPI), Laurence Hézard (1989, ex-directrice de la communication de la DPN, Direction de GDF-Suez), Catherine Casabianca (à la DRH DPI depuis 1998), Monique Lucas-Garra (entrée DPN 2005, DRH DPN), André Marino (1974, DRHM, DPN), Henri Vacquin (consultant spécialisé conflits, consulté à partir de 1988).

La nouvelle génération d'exploitants :

Laure Vuillefroy (1999, CE à Cattenom), Emmanuelle Aligny (1996, OP à Cattenom), Angélique Bossi (1994, OP à Dampierre), Antoine Diot (1999, ex-CE, adjoint CDS à Gravelines), Karel Tessaro (2000, technicien à Golfech), Lionel Faure (1996, ex-CE, ingénieur à CAPE), Pascal Leblatier (1996, OP à Flamanville), Éric Plougastel (1991, OP CC au Bugey), Richard Manconi (1995, OP à Flamanville), Thierry Chevereau (1996, ex-agent de conduite de Creys Malville, technicien à Civaux).

Le pôle des témoins des enjeux actuels :

Jean-Marie Baggio (depuis 1999 à Wano), Alain Cavret (RTE), Philippe Druelle (entrée DPN en 1994, DOAT), Jean-Paul Bouttes (Stratégie du groupe EDF), Jean-Pierre Roux (1984, Sûreté), Bernard Lassus (1977, projet ouverture du marché 2007), Pierre Virleux (1978, projet EPR), Dominique Pirus (1980, technologies de l'information, conception salles de commande, SEPTEN).

Nos archives son et images

En fouillant dans nos cartons de photos, dans nos caisses de cassettes audio et vidéo, nous avons remis la main sur un inédit. En 1994, nous avons commencé à travailler pour Pierre Carlier sur un projet d'histoire du management du nucléaire... Nous avons réalisé des entretiens exploratoires auprès de membres de la direction du parc : Alain Litaudon, Pierre Carlier, Gaston Coepelle, François Roussel, Christian Hullin, Gérard Beauchesne, André Cayol. Mais, appelés sur d'autres chantiers plus urgents et happés par le temps réel, le chantier est resté en l'état, inachevé. Restent les documents vidéos en format Hi8.

Le Comité Histoire

La composition du comité, d'une douzaine de personnes, est l'œuvre de Philippe Clous (PCC), Christine Chatenay (PCC), Louis Bellegarde (Animation Métiers de conduite), Éric Bret (directeur adjoint de la DPN). Le comité s'est réuni cinq fois : fin 2006 et débuts 2007 (lancement), en

mars 2007 pour une alerte sur les temps présents²³⁹ dont le contenu apporte des réponses aux questions posées dans le cahier des charges. Enfin nous nous sommes réunis une dernière fois en mars 2008 (présentation du produit au comité, pour finalisation).

Le comité a été créé pour :

- nous aider à ne pas perdre les divers fils possibles des analyses ;
- augmenter notre capacité d'exploration, nos moyens d'accéder aux sources ;
- établir pour nous les connexions avec les interlocuteurs ;
- réfléchir au sort à réserver à nos archives (où les déposer ?) ;
- réfléchir à l'utilisation du produit ;
- discuter périodiquement avec nous de l'avancée des travaux.

Ils nous ont accompagnés tout au long de ce travail : Louis Aye (entré dans le classique en 1975, puis Chooz A, etc., retraité en 2009), Christine Chatenay (entrée à Flamanville 1982, consultante interne au PCC 2007, directrice cabinet Flamanville 2008), Olivier Bourgé (entré à Penly, 1993, DRH de Dampierre 2007), Lucien Resse (entré à Gravelines en 1981, SPS 2007), Philippe Clous (entrée à Paluel en 1983, chef du Pôle Compétences Conseil - PCC DPN 2007), Béatrice Prud'homme (entrée à Cattenom en 1993, direction de l'audit 2007), Jean Lemoine (entré à GDF en 1979, CED à Cattenom 2007), Philippe Taurin (délégué état-major DPN chargé des métiers 2007), Max Gobert (directeur délégué exploitation Dampierre 2007), Franck Loubrieu (ex-CE Bugey, CDS à Blayais 2007).

Christophe Chanut (ex-CDS conduite au Bugey, parti dans une autre direction), Lionel Gagu (animateur métier de conduite, en retraite 2007) et Bernard Desmarets (DRH Chooz 2007) nous ont quittés à mi-parcours en 2007. En mars 2008, Sylvain Gugole (CDS conduite, Paluel) a participé à la dernière rencontre du comité.

239 Mars 2007 - Alerte à direction en danger, CAPP.

Trois sources écrites

Première source : l'exploitation systématique de l'ensemble de nos propres archives. 790 documents (16 conteneurs) témoignent de notre histoire de sociologues intervenants, d'abord salariés à la DER puis indépendants, presque continûment associés dans nos travaux à des consultants internes de la DPN. Les 790 pièces répertoriées dans les archives CAPP allant de 1970 à 2008, sont des documents préparatoires aux décisions, des relevés de décision annotés, lettres, tracts, rapports, journaux, volumineux dossiers d'intervention ou de diagnostic... Ce sont les documents que nous avons nous-mêmes écrits, ceux que nos collègues EDF ont écrits, ceux qui nous ont été remis par nos clients d'EDF à l'occasion de nos interventions de 1983 à 2007. Cette approche par la lecture de nos archives fiabilise notre témoignage, jalonne notre histoire avec précision. Pour contrôler notre subjectivité, nous avons décidé de ne relater que nos souvenirs authentifiés par des archives. Une partie de nos travaux avec la conduite nucléaire est réunie dans la thèse d'État de Patrice Ville : « *Gens d'écoles et gens du tas* », Département des Sciences de l'Éducation, Université de Paris 8, 2001.

Deuxième type de source : l'exploitation complémentaire des archives de la DPN. Il s'agit des archives réunies par Louis Bellegarde dans une armoire de son bureau d'animateur des métiers de conduite, à Cap Ampère, St Denis. Les 200 documents archivés par Louis Bellegarde sont en partie les mêmes que les nôtres. Il a récupéré, en outre, tous les documents rédigés par le parc pour les Autorités de sûreté, notamment au moment de la création des CE et du retrait des ISR du quart. Ses archives concernant les formations sont également abondantes.

Troisième type de source : la consultation des quelques rares ouvrages historiques ou spécialisés disponibles.

– HUGUET Jean-Marc, La formation d'une élite ouvrière : industries électrique et gazière, 1940-1970, L'Harmattan, Paris, 2006.

– JANCOVICI Jean-Marc, L'avenir climatique, quel temps ferons-nous ?, Points, Sciences, Paris, 2005.

– JOBERT Guy, La compétence à vivre. Contribution à une anthropologie de la reconnaissance au travail, mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Université François Rabelais de Tours. UFR Arts et Sciences humaines, soutenu devant un jury composé de G. Pineau, G. Benguigui, R. Caspar, C. Dejour, D. Hameline, R. Sainsaulieu et G. Vigarello, le 19 janvier 1998.

– KENEDI Aline et CLÉMENT Dominique, Le management du parc nucléaire français, Paris, L'Harmattan, 2007.

– LARROQUE Dominique, Histoire du Service de la Production Thermique, tome I (1946 à 1973) et tome II (1973 à 1992), AHEF, Paris 1997.

– MEDVEDEV Grigori, La vérité sur Tchernobyl, Albin Michel, mars 1990.

– MEYNAUD Hélène, Les sciences sociales et l'entreprise, 50 ans de recherches à EDF, Paris, La Découverte, 1996.

– PICARD J.-F., BELTRAN A., BUNGENER M., Histoires de l'EDF, Paris, Dunod, 1985.

– PIGNON Dominique, Enquête au cœur des centrales nucléaires, Paris, Nathan, 1980.

– PUISEUX Louis, La Babel nucléaire, Paris, Galilée 1977 et Le crépuscule des atomes, Paris Hachette, 1986.

– TACCOEN Lionel, Le pari nucléaire français, histoire politique des décisions cruciales, Paris, L'Harmattan, 2003.

– TANGUY Pierre, Jean BOURGEOIS, François COGNE et Jean PETIT, La sûreté nucléaire en France et dans le monde, Polytechnica, Paris, 1996.

– TANGUY Pierre, Le Nucléaire, collection « idées reçues », Le cavalier bleu, Paris, 2002.

– TANGUY Pierre, Nucléaire, pas de panique !, Nucléon, Paris, 1997.

– TOURAINE Alain, La prophétie antinucléaire, Paris, Seuil, 1980.

– WIEVIORKA Michel et TRINH Sylvaine, Le modèle EDF, Paris, La Découverte, 1991.

– CARNINO, NCOLET, WANNER, Catastrophes, non merci !, Masson, Paris, 1989.

Les concepts

Pour travailler, nous avons utilisé trois concepts, qui sont nos outils pour découper et relier les matériaux à examiner dans la masse des informations disponibles.

Un métier a/est une histoire

Nous avons adopté les définitions proposées par les Compagnons du devoir. Nous les avons notées lors d'une conférence d'André Malicot à Dampierre, à l'occasion de la journée de Solidarité sur les métiers en 2006.

Un métier, c'est contribuer à quelque chose qui nous dépasse, c'est un lien entre la terre et l'au-delà...

Derrière un métier, il y a des valeurs qui permettent de vivre : vivre dans un métier, vivre en société.

L'homme s'accomplit dans et par son métier.

Le métier renvoie au Temple de Salomon, à la devise du maître des Templiers, Jacques de Molay : « *ne jamais se servir, ne jamais asservir, mais servir* ».

Un métier, on le reçoit de quelqu'un, on le transmet à quelqu'un. On est des passants, on est de passage, dépositaires d'un métier, mais pas propriétaires.

Il n'existe pas de transmission sans lien, sans communauté, sans sentiment d'appartenance. Transmettre, c'est une manière d'aimer ce que l'on transmet et d'aimer celui à qui on transmet. Transmettre son métier est un acte de confiance : on donne un métier à quelqu'un, il ne l'exercera pas exactement pareil.

On est fier de son métier, on a envie de le donner et envie de le recevoir.

Un métier, c'est être libre, pouvoir voyager, exercer où l'on veut.

Un métier, c'est entretenir une solidarité avec d'autres gens.

La finalité, c'est l'homme - l'outil, c'est le métier - la démarche, c'est la transmission.

Un métier ne se réduit pas à des technologies.

Un métier ne se confond pas avec un emploi ni une fonction.

Un métier se dit dans un récit historique : un métier c'est une histoire, un métier est toujours en devenir, à cause des contraintes économiques, des techniques, des réglementations, de la démographie.

Un métier, c'est un patrimoine, une culture, une accumulation de savoir-faire marquée par les hommes et par les styles.

Un métier, c'est ce qui reste quand on a perdu son emploi car c'est à partir d'un métier que l'on trouve un emploi.

Un métier est porteur d'identité, objet de transmission, réalité pérenne.

Pour en faire l'histoire, il faut partir à la recherche de ceux qui l'ont pratiqué...

L'histoire : laboratoire en activité du présent

Suivant pas à pas l'exemple de Pierre Rosanvallon dans son histoire de la démocratie (La contre démocratie, Seuil, 2006), nous nous sommes dit qu'il fallait autant que possible :

Essayer de « *restituer aux contradictions leur épaisseur et leur densité, de façon sensible* ».

Essayer de « *faire revivre la succession des différents présents comme autant d'expériences qui informent celle d'aujourd'hui* ».

Suivre « *le fil des essais et des tâtonnements, des conflits et des controverses* ».

Décortiquer les mécanismes des prises de décision.

Mettre à jour « *les raisons des acteurs et le système de leurs interactions, décrire les rites et les symboles* ».

Rechercher, dans les récits de vie, « *l'action réciproque des individus, les rapports qui les lient les uns avec les autres, les uns contre les autres* ».

Montrer comment chaque stratégie de reconnaissance de la conduite a suscité immédiatement l'émergence d'une contre stratégie.

Concept de configuration

Chacun de nous perçoit le monde en fonction de sa place dans le système, de ses actions et de la façon d'agir (praxis) qui en découlent. Vidée (inspirée de la gestalt théorie, la psychologie de la forme), est que le sens que l'on donne à quelque chose dépend du contexte, et que notre relation au monde s'effectue à travers la perception de structures significatives, de formes relationnelles (conduite-maintenance, terrain-direction, EDF SA, OS, AS, pyramides, organigrammes, GF-NR). Pour les sociologues, la société est l'état naturel de l'individu, l'être humain existe et se constitue au sein d'une organisation sociale (une forme) faite d'une

multitude de médiations sociales. La société est un système de relations, et l'individu est, en quelque sorte, précédé par la relation enchâssée dans le système social. Le réel « conduite » est donc construit par les interactions et relations que la conduite entretient avec tous les autres éléments de l'ensemble.

Dans le labyrinthe de l'histoire, nous allons suivre le fil d'Ariane de l'analyse institutionnelle : montrer la dynamique des formes sociales et des forces sociales à diverses périodes, et regarder comment la conduite évolue au sein de ce champ de forces, qui est contenu dans la forme « EDF ». Les formes sociales que nous repérons, et qui nous aident à percevoir le monde, contiennent le jeu de forces sociales qu'elles recouvrent et occultent, sauf en période de crise, lorsque la forme est devenue obsolète et ne contient plus les forces en mouvement. À un moment donné, la forme sociale subit de telles torsions qu'il est temps d'en changer pour l'adapter au nouveau système de forces sociales.

Parfois les évolutions se font, parfois elles ne se font pas. Les distorsions du modèle originel proviennent de forces internes et externes. On peut donc dire que les faits sociaux ne sont pas des choses (comme le prétendait le père de la sociologie française, Durkheim) mais bien des histoires, et que les institutions (les formes) sont de l'histoire cristallisée. « *L'institution n'est pas le contraire du mouvement*, dit Georges Lapassade, cité joliment par Dominique Felder²⁴⁰ : *elle en est le cadavre exquis* ».

Quand on regarde la suite de modèles ou de formes au sein desquels la conduite a évolué au fil des années, on ne peut que souscrire à cette image de « *cadavre exquis* ».

La configuration organise l'interaction des forces

L'histoire de la conduite, c'est un creuset, une marmite où bouillonnent plusieurs histoires mêlées dont nous devons tenter de démêler les fils et montrer les interférences, les conjonctions favorables et défavorables. Nous appelons **configuration** la forme sociale qui, un temps donné, réussit à

240 FELDER Dominique, *Sociologues dans l'action*, Paris, L'Harmattan, 2007.

contenir le jeu des forces sociales. Quelles forces traversent le champ de la conduite ? Quelles histoires traversent son histoire, font son histoire ?

- L'histoire de la sûreté, du risque, de la sécurité, de l'acceptabilité du nucléaire.

- L'histoire sociale de la mixité entre des « *gens d'école* » et des « *gens du tas* », ingénieurs des écoles et « praticiens » de conduite formés par l'expérience pratique.

- L'histoire de la gestion des cadres, des dirigeants, l'histoire des effets du turn-over systématique.

- L'histoire des modes de gouvernement du parc, entre centralisation et décentralisation.

- L'histoire de vie de quelques sites qui ont modélisé les politiques suivies, avec l'époque de l'effervescence, la création, puis la destruction des créations, le retour à l'étale, le démantèlement et l'effondrement des modalités construites, l'effacement des réformes, la non-continuité.

- C'est l'histoire des technologies qui ont rivalisé et se sont succédées : hydraulique contre thermique, classique contre nucléaire, UNGG contre PWR, PWR et EPR, l'histoire de l'informatique, de l'automatisation.

- L'histoire de la conduite et de la maintenance, l'histoire d'EDF « boîte de maintenance ».

- C'est l'histoire de conflits de conception entre ceux qui sont convaincus de la force de l'humain et ceux qui le regardent comme moins fiable que la technique.

- C'est l'histoire très française de l'égalité et de l'équité, de la différence et de l'homogénéité, de la responsabilité et du pouvoir, l'histoire du refus de la différence entre conduite et maintenance, entre sites, entre équipes, de la cohérence (absence de contradiction, formant un corps) et de la cohésion (force ou énergie de création de liens formant un corps), les grands dossiers critiques comme la retraite, l'usure du quart, la rémunération, le temps de travail.

- L'histoire des méthodes de formation, du simu et des évaluations.

– L'histoire de quelques grands décideurs dont l'on découvre les expériences par lesquelles ils ont forgé leurs conceptions.

– L'histoire du syndicalisme, l'histoire de la lutte contre la privatisation, le non à la directive européenne, la décision politique d'ouvrir le marché de l'énergie à la concurrence.

Événements et durée - Temps court et temps long

Le temps de la conduite peut se découper en périodes successives qui sont des configurations complètes : des formes contenant les forces sociales en action permanente. Le système a basculé environ tous les dix ans dans une nouvelle configuration, autour d'un événement pivot : une crise sociale, un événement de sûreté, une révolution technologique couplée à une décision politique, une guerre. Chaque période est à peu près coupée en deux par un événement charnière qui prépare le basculement clôturant chaque période. Il y a toujours un moment de maturation et un moment de mutation.

Le temps des dirigeants est très court - moins de cinq ans. Le temps social est très long : parfois 10, 30, 50 ans. La volonté des décideurs peut se retrouver à contresens ou dans le sens des faisceaux de forces, leur volonté rencontre un ensemble de hasards, de nécessités, d'accélération et de résistances. La forme sociale originelle, la matrice initiale imprime très fortement ses marques socioprofessionnelles et organisationnelles. Les formes initiales de l'entreprise EDF, la configuration de chaque site, l'organisation de la conduite sont autant de formes très ancrées, se déformant lentement au fil du temps. Par exemple, l'organisation de la conduite reste quasi stable durant 35 ans (1953-1988). La formation est le reflet de chaque configuration.

Principe d'ordre à partir du bruit

Dans des organisations complexes, tout désordre, tout dysfonctionnement, contribue potentiellement à la définition d'un ordre de meilleure qualité s'il est analysé, renvoyé aux acteurs, transformé collectivement. Tout désordre peut désintégrer un système si des régulations adéquates ne

sont pas mises en place. Ordre, désordre, organisation forment une boucle vertueuse qui a bien été mise en lumière par Edgar Morin, sociologue de la complexité. Son principe d'« *ordre à partir du bruit* » (order from noise) vient de la physique et de Heinz von Foerster, qui lui-même se référait aux philosophes grecs. « *Tout coule, Il n'y a rien de permanent, disait Héraclite, sauf le changement* ».

Le management résultante des forces sociales

Dans une séance du Comité Histoire, après avoir balayé une première chronologie réalisée à partir de nos souvenirs, quelqu'un avait remarqué que, dans le fond, les grandes forces agissantes sont technologiques et sociopolitiques, et que le management découle de leur équilibre à l'instant « t ». On ne peut pas dire que le politique formate davantage qu'une autre force sociale, mais il est toujours présent, agissant sur l'entreprise, à travers l'État prélevant de l'argent pour combler ses déficits, le gouvernement interdisant l'ouverture des dossiers chauds comme les rémunérations ou les retraites, l'opinion et les élections, le président ou le premier ministre modélisant profondément les comportements des dirigeants. Le mimétisme est puissant, et rebondit du gouvernement à la présidence, de la présidence au parc, du parc aux sites, des sites aux services, des services aux équipes, pour atteindre l'individu en bout de chaîne. Les forces listées ci-dessus se classent en grandes familles : politiques, technologiques, économiques, sûreté, sociétales (en y incluant le fait syndical). La machine est une force technique que prolonge la conduite. La machine s'exprime en quelque sorte par la bouche de la conduite.

Ce faisceau de forces bouge en permanence, tantôt les forces convergent, tantôt elles divergent. La configuration est elle-même une force : elle contient les forces en équilibre, et tend à s'opposer aux nouveaux équilibres naissants. Puis elle se déforme, explose et laisse place à une autre configuration. La définition du champ d'action et de transformation appartient à chaque génération, managers, agents et syndicalistes : à chaque génération la responsabilité de penser l'avenir en prenant le pouvoir de l'imagination.

1907	1953	1945	1973	1981	1989	2000
Modèle archaïque du thermique ancien	Âge du thermique moderne : aventure industrielle	Guerre des filières nucléaires et début de l'aventure nucléaire	Démarrage du nucléaire industriel	Âge d'or des ingénieurs IC et ISR	Âge de la nucléarisation, décentralisation	Années 2000
Genèse de la conduite comme force sociale	Genèse de la conduite force professionnelle	Marginalité et autonomie des rares nucléaristes du SPT	Le démarrage tient lieu de mode de management et de motivation	La vague du démarrage se retire, la conduite se retrouve en périphérie	Genèse sociale des métiers de CE, IS, CT	
Lois sociales et grèves	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	Compétition entre UNGG et REP	Âge du déni du risque nucléaire et de la responsabilité de la conduite	Grève de 1984 Le bloc est banalisé	<i>Essai de substituer le projet au conflit</i> Mais violence des contre-stratégies	
Guerre de 1939 - 1945	Toute la période est l'Incubateur sociopro du SPT	Mai 68 : la conduite passe à 6 équipes, 44 h	1977 : un mort à Creys Malville	1986 Tchnernobyl retourne l'opinion	Grève en 1995 contre réformes d'Alain Juppé	À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007
Nationalisation, Service Public, Statut, Écoles de métiers	Échecs à Vaires de l'expérience de mixité conduite/entretien	1969 décision : le parc EDF sera REP	1979 : TMI	Lucien Bertron décide	L'équipe explose	
Genèse politique	On jette les bases de la non-reconnaissance de la conduite en ne reconnaissant que la pénibilité	Marche arrière technologique	1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud	Pierre Carlier la mettra en œuvre	Europe libérale se dessine	
<i>Plan Marshall : voyage des thermiciens aux États-Unis</i> > mutation technologique		1972 Grève conduite Syndicat autonomie	1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	1988-1989 Grève conduite Note Bénat	1999 Tempête et grève retrait BCN - 10 %	Événement pivot ?
1953 Nantes Cheviré : salle de commande centralisée	1973 Choc pétrolier place au nucléaire	1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire				

← De 1953 à 1988, stabilité de la vision des métiers de conduite →

Panorama des 7 configurations

Prenons comme point de départ la crise-pivot : 1988-1989

Lors de l'analyse à chaud de la grève de 88, on s'aperçoit que la conduite se réfère à un modèle antérieur, dont elle regrette la disparition, tout en essayant de s'en extraire et de faire reconnaître la spécificité nucléaire. 88 est un conflit social pivot majeur qui, avec les incidents de sûreté à la maintenance en 89 (et le rapport Noc, le faible coefficient de disponibilité et les coûts de production trop élevés), fera basculer le parc nucléaire dans une autre configuration.

La première configuration s'étend sur une cinquantaine d'années : 1907-1953

On repart en arrière pour comprendre le mouvement social de 1988. Le modèle idéal marquant les esprits des exploitants de 88, d'où vient-il ? Cette recherche nous entraîne loin dans le passé. De rebond arrière en rebond arrière, on arrive à l'époque d'avant la nationalisation : 1907-1940, et on tombe sur **l'âge du thermique ancien, le modèle archaïque, la matrice d'origine**, dont certains traits perdurent encore aujourd'hui, modèle originel qui mute pendant la guerre mais se maintient jusqu'en 1953. On assiste durant cette longue phase à la genèse sociale et politique de l'entreprise (nationalisation, service public, statut). La guerre (événement charnière) a précipité le mouvement de cristallisation et de transformation qui a mûri pendant tout l'avant 40. Durant cette période, la conduite est à 4 équipes, mais l'organisation est calée sur les matériels, chaque matériel a sa conduite et son entretien.

La deuxième configuration s'étend sur vingt ans : 1953-1973

En 1953, le thermique à flamme entre dans la modernité avec Nantes-Chevire et la salle de commande centralisée, révolution technologique, sociale et organisationnelle, rapportée des voyages des thermiciens aux USA. Avec la salle de commande centralisée, trois services

naissent : conduite, maintenance et service technique. La conduite est à 5 équipes. Et elle est au centre. Première aventure industrielle qui va durer jusqu'en 1972, c'est l'âge d'or du classique. L'époque est un incubateur socioprofessionnel puissant. Pas étonnant que la conduite de 88 en parle : elle s'est grée dans le classique moderne. La plupart des dirigeants de 88 ont fait leur entrée à EDF dans la conduite classique.

*La troisième configuration dure une trentaine d'années :
- 1945-1973 - et se déploie en parallèle du classique
- c'est le Nucléaire Phase I*

De même que le thermique avait évincé l'hydraulique, sur le plan technologique un concurrent apparaît, le nucléaire. Le choc pétrolier du 17 octobre 1973 lui donnera définitivement la suprématie. Cependant, au départ (années cinquante/soixante), peu d'exploitants s'y intéressent. Le SPT vit dans la continuité, des modalités construites dans les années précédentes. Le nucléaire naît et grandit dans l'autonomie et l'indifférence du centre parisien. L'aventure industrielle nucléaire commence vraiment à la fin des années soixante, pour une poignée de marginaux qui iront à Chooz A, bâtiront l'UNGG, démarreront le parc nucléaire REP ; les mêmes auront à régler plus tard les problèmes mis sur la table par le conflit de 88. Une grève de la conduite avec « menace » de syndicat autonome (1972) clôt cette période où mai 1968 (événement social engendrant le mouvement antinucléaire) l'aura fait passer de 5 à 6 équipes.

*La quatrième configuration dure moins de dix ans :
1973-1981 - C'est le Nucléaire Phase II*

En 1973, on entre dans l'ère du démarrage du parc REP, avec Fessenheim et son premier organigramme à 150 agents, symbole caricatural de la sous-estimation systématique des ressources d'une part, et de non-conscience de la spécificité nucléaire d'autre part. Tout va changer, sauf la conduite. Cette folle minidécennie de construction à marche forcée, où le moteur de la motivation est le grèvement des tranches, va connaître un double événement charnière, l'accident nucléaire de TMI (1977, avec

création de l'ISR et de l'APE), et un mort en France à Creys Malville durant des manifestations anti nucléaires violentes.

Le pivot de fin de période, c'est une crise sociale dure (la grève de conduite de 1981 au Bugey, qui verra la promulgation de l'amendement Giraud). La fièvre technique du démarrage est si forte que c'est par la crise que le Social et la Sûreté se rappellent au souvenir des producteurs... réactualisant par là des schémas de régulation datant des origines. 1981, c'est aussi l'arrivée de la gauche au pouvoir.

La cinquième configuration s'étend sur une décennie : 1981-1989. Nucléaire Phase III

Le grément du parc nucléaire continue, mais un ralentissement s'amorce. Au terme de cette énorme vague d'embauches, de promotions accélérées, la conduite se retrouve à la périphérie du système. Les ingénieurs (IC ou ingénieur de conduite, ISR ou ingénieur sûreté radioprotection), la maintenance et le projet Arrêt de Tranche ont pris le pouvoir. À nouveau, de très grandes crises - deux grèves et un autre accident nucléaire - viennent bousculer les équilibres. En 1984 (événement charnière) c'est une grande grève de la conduite (avec revendications CGT : 35 heures et la 7^e équipe-CFDT : nouvelles organisations), qui débouchera sur des mesures « CFDT », dont certaines sont négatrices de la spécificité nucléaire (le chef de bloc devient OP, les quarts, niant la surveillance et l'aléa, sont classés quarts bleus blancs rouges autorisant à ne pas venir forcément travailler en cas de période « basse », le TE2 passerelle bloc/terrain est créé). En 1986 l'accident de Tchernobyl va généraliser la méfiance de l'opinion publique à l'égard du nucléaire. La période se termine en 1988, sur une grève de la conduite (encore nommée alors « *grève des services continus* ») qui dure 9 semaines. Le gouvernement fait pression sur l'entreprise. La Note Bénat sort. La direction de l'entreprise demande au SPT de mettre fin aux conflits cycliques de la conduite. En 1989, de graves incidents de sûreté à la maintenance conduisent au rapport NOC, qui, adressé aux AS, fera basculer la maintenance dans un autre fonctionnement. Ces événements mettent un terme à 25 ans de conduite nucléaire calée sur le modèle du classique.

La sixième configuration va de 1989 à 1999 : Nucléaire Phase IV

La conduite passe à 6 équipes, 35 heures. Pierre Carlier lance la démarche conduite en 1989 pour placer la conduite au centre du process, puis bientôt 5 autres démarches de changement. Des « sherpas » sont chargés d'aider les sites à mettre ces démarches en œuvre à leur façon, en tenant compte de l'histoire des sites. Autonomie et différence sont des choix essentiels. P. Carlier veut changer de mode de régulation (arrêter la régulation par conflits cycliques tous les trois ans) et « *nucléariser le nucléaire* », reconnaître que la conduite du nucléaire n'est pas la conduite du classique, mettre l'homme au cœur des préoccupations du management. Il crée le CE c'est-à-dire le chef de quart du nucléaire, les ISR sont retirés du quart, il fait du poste de chef de service conduite un poste stratégique, impose 6 semaines de formation par an pour les OP, CE et CT, propose un noyau que les sites sont chargés d'entourer de chair (« *plus un noyau est petit, plus le fruit autour sera bon* »). Cette période sera coupée en deux par la grève de 1995 contre la réforme Juppé des retraites, grève très dure et durement combattue, qui fait exploser l'équipe de quart et sanctionne le divorce entre direction et CGT. Bernard Dupraz succède à Pierre Carlier en 1994. Malgré une fronde de nombreux DU, Dupraz persiste et signe et maintient le cap des 6 démarches. Il tente de généraliser l'embauche de jeunes ingénieurs à la conduite, avec un parcours long passant par l'apprentissage et l'exercice avec habilitation de tous les postes de conduite jusqu'à celui de CE. Ce parcours d'intégration n'a rien de farfelu : il est utilisé dans les centrales nucléaires étrangères. Un jury « conduite » valide les projets conduite des sites. En 1998, un réseau de réflexion prospective est lancé par Pierre Carlier et Bernard Dupraz : le Réseau conduite du Futur. Un groupe de sherpas conduite est créé : le Groupe d'Appui Conduite (GAC). En 1999, la direction propose un Brevet de conduite nucléaire (BCN). La conduite entre en grève. Le 30 janvier 2000 à Fessenheim Yannick D'Escatha, nouveau directeur du Pôle Industrie (ancêtre de l'actuelle DPI) efface le B de BCN (supprime le BCN) et accorde à la conduite « les 10 % » dont beaucoup ignorent aujourd'hui qu'ils avaient été proposés par la direction pour régler le problème des retraites, en revalorisant le salaire des exploitants (hors ISC) et reconnaître leurs responsabilités. Ce mouvement social est le pivot de la configuration

On a basculé dans une autre ère. La dernière et 7^e configuration est en cours et va de 2000 à une date encore indéterminée : c'est la phase V de l'exploitation nucléaire, dont les événements sont encore trop « *chauds* » pour être rapportés, selon les commanditaires du travail...

Repérage des cahiers d'histoire

1907 Cahier 2 Avant 1945 Modèle archaïque Guerre de 1939 - 1945 Cahier 3 1945/1953 Âge du thermique ancien	1953 Cahier 4 1953/1973 Âge du thermique moderne Mai 68 Cahier 4 bis Ingénieurs et consultants	1945 Cahier 5 1945/1973 Naissance du parc nucléaire Mai 68 1973 Démarrage du parc nucléaire et mvt anti-nucléaire	1973 Cahier 6 1973/1981 Le démarrage du parc REP 1979 : TMI 1979/1980 Grève conduite Amendement Giraud 1981 Victoire de la gauche aux Présidentielles	1981 Cahier 7 1981/1989 La conduite se retrouve à la périphérie du système Tchernobyl 1986 retourne l'opinion Cahier 1 88/89 barycentre de l'ère nucléaire	1989 Cahier 8 A 1989/1995 « Nucléarisation » phase 1 Grève 1995 contre réformes Juppé L'équipe explose Cahier 8 B 1995/1999 « Nucléarisation » phase 2 1999 Tempête et grève contre le BCN retrait BCN - 10 %	2000 Années 2000 À la conduite, grèves en série de 2005 à 2007 Événement pivot ?
---	--	--	--	---	---	--

Points de repère de l'histoire du CAPP avec la conduite

– 1983 : on ne connaît pas le nucléaire mais on doit faire un *Bilan des Groupes d'Expression Directe des Salariés* (GEDS) pour EDF. Les GEDS ont été malmenés par les dirigeants et les OS, qui les refusent. Découverte d'EDF et de la Direction des Études et Recherches, en travaillant au sein du Groupe de Recherches Énergie Technologie Société - GRETS (groupe de recherches en sciences humaines).

– 1984 : comment revitaliser la concertation sociale formalisée et aider les GEDS à Dampierre, Bugey, Paluel. Grand dispositif participatif à Dampierre (500 personnes).

– 1986 : travail d'intervention socianalytique sur le triangle chef de quart, IC et ISR au Bugey. Études pour F. Roussel (conseiller de Jacques Leclercq puis de Lucien Bertron) sur les relations services centraux/unités (*Fédération de Féodaux Centralisés*), en particulier le Département Administration (ancêtre de la DRHM).

– 1988 : travail sur les dispatchings aux CIME de Lyon et Toulouse - Travaux avec les chimistes membres du service production au Bugey. Intervention aux autos.

– 1988 : grève de 88. Chefs de quart grévistes - suite au refus de L. Bertron de les recevoir - offre CAPP de compréhension de la grève. Proposition d'analyse de la grève de 88 - à travers 6 dispositifs - Bertron accepte les six ! C'est trop pour nous. On en réalisera deux :

a) « *Critique de la vie quotidienne dans les centrales nucléaires* » : analyse de la grève de 88 à Bugey, St Alban, Gravelines, Belleville. - On explique qu'on vient voir les équipes parce que Paris ne comprend pas le conflit. Bon accueil.

Travaux par entretiens et par observations participantes.

Analyse de la grève : un métier = un système de valeurs - Chacune des valeurs de la conduite de 88 est contrecarrée par les autres partenaires du système de production.

Métier se sentant en responsabilité nucléaire. Absence de pouvoir associé à sa responsabilité.

Stress et frayeurs refoulées - Peur interdite d'expression, peur non dite. Restitutions régionales avec présence de L. Bertron et de nombreux chefs de quart. Début du débat « conduite au centre ».

b) En 1989, « *Éléments pour un livre blanc des chefs de quart du nucléaire* » : travail avec le Groupe de 10 chefs de quart dit « Groupe Dupraz » et création des CE - conflit IQ/CE (IQ : ingénieur de quart).

– 1989 : aide à la mise en forme des 6 démarches, objectif de changer de régulation à la conduite (ne plus réguler par grèves). Réexamen du mémento sûreté - Travaux sur le DSN et les relations avec les AS - Suivi de la bataille des pro CE et des pro IQ auprès de Coepelle, Cayol et des SFP.

– 1991-1993 : suivi de la démarche conduite à Cattenom et la mise en place des CE - 7^e équipe -Dupraz, Dubois, Grosjean.

– 1994-1997 : suivi de la démarche conduite à Gravelines : conduite pilote du TEM – Dubois, Vléminkx, Lagodka, Resse, Bainier, Legac.

– 1992-1994 : analyse de la *Grève de Chinon en 1993* - analyser pourquoi il n'y a pas de tensions à Flamanville en 1994 - *Pourquoi ça marche à Flamanville ?*

– 1994 : fronde des DU contre la démarche conduite (dispositif de tables rondes sur « on n'est pas une boîte de maintenance »). « *Histoire de la conduite de 1968 à 1994* ».

– 1995 : « *Génération Projet* » Analyse du nouveau parcours pour les ingénieurs passant par la conduite et par le tas (très combattu) - Analyse de la grève de 95 (supervision d'une grande équipe multicompetente chargée de ce REX).

– 1996 : Rex des REX des conflits conduite.

– 1998 : « *Les révolutions de la conduite* » : bilan de la Démarche sûreté conduite 88/98 - La conduite est-elle traitée comme une force sociale menaçante ou comme une force professionnelle source de performances ? Coexistence dans le parc des deux versions non départageables en regardant simplement les résultats d'exploitation.

- 1998 : conception et lancement du Réseau conduite du futur et définition des critères de compétence des chefs de service conduite.
- 1999 : « La conduite nucléaire aux prises avec l'in-différence » : assistance à la Direction du Pôle Industries pour la présentation du dossier BCN à la Présidence EDF et ensuite *Autopsie d'une tentative de reconnaître la conduite*, analyse de l'échec du BCN et de la grève de l'hiver 99.
- 2000 : bilan du Réseau Conduite du Futur.
- 2001 : conception et animation du *Réseau Fédération des métiers du TEM* : constat étonné d'un effacement de la conduite se manifestant dans le Réseau TEM.
- 2004 : reprise de la prospective métier, mais en partant d'une page blanche... et en examinant tous les métiers, avec le Réseau des *Producteurs du Futur*.
- 2006 : *une Histoire de la conduite nucléaire* pour lutter contre l'effacement de l'histoire.
- 2008 : une contribution à la définition des *Managers Exploitants Nucléaires*.

Préface par Éric BRET,	
Directeur Adjoint de la Division Production Nucléaire	7
1. 1988-1989	
Barycentre de l'ère de la production nucléaire	11
Grève de la conduite en 1988 et incidents de maintenance en 1989 ..	13
Quelques documents de référence	29
2. 1907-1945	
Le modèle archaïque : héritage des compagnies privées	
d'exploitants, avant la nationalisation d'EDF	31
Ce que véhicule les récits historiques	33
Le modèle archaïque	36
Ce qui s'inscrit dans la culture des exploitants	42
3. L'intervalle 1945-1953 - L'âge du thermique ancien	
la conduite avant le Plan Marshall	45
L'unité socio-politique d'EDF recouvre son éclatement	
technologique	47
Les continuités entre l'avant et l'après-guerre	48
Les ruptures avec le modèle archaïque	52
Les conflits à EDF	55
Ce qui s'inscrit dans la culture entre 1945 et 1953	59
4. Première partie : 1953-1973	
L'âge d'or du thermique classique moderne	61
Nos témoins	65
Le contexte politique	67
Le tandem dirigeant instituant	68
Thermique classique : l'âge d'or de la conduite	71

La conduite, une force sociale.....	75
L'impossible mixité conduite-maintenance.....	75
La conception de la formation.....	78
Les valeurs fondamentales.....	82
Le principe de proximité sociale.....	83
Lutter contre la bureaucratisation.....	84
Le souffle Ginnochio : une revitalisation du modèle initial.....	85
Guilhamon parachève le modèle en y ajoutant la gestion moderne	87
Mai 68.....	88
Résumé des traits marquants de la configuration 1953-1973.....	89
Un commentaire à travers le temps.....	90
4. Deuxième partie Les ingénieurs d'EDF et nous, les consultants, les intervenants, les socialanalystes.....	93
Hasards, rencontres, filiations.....	93
Le travail des émotions.....	96
Les premiers socialanalystes guident le voyage aux États-Unis des psychosociologues français.....	98
Claude A. Lacoste et la socialanalyse.....	100
La philosophie psychosociologique d'EDF - Profor.....	102
Rôle de la psychosociologie à EDF.....	104
Effacement du rôle des Sciences « molles ».....	108
Concurrence historique entre ingénieurs et consultants.....	110
5. 1945-1973 - Nucléaire phase I – Naissance du nucléaire, en arrière-plan de l'aventure du classique moderne.....	115
Naissance du nucléaire civil après Hiroshima.....	117

La guerre des filières nucléaires	119
Mai 68 : naissance du mouvement antinucléaire	122
Les thermiciens restent centrés sur le classique, l'aventure du nucléaire se vit « en marge ».....	124
La conduite dans les centrales UNGG.....	127
6. 1973-1981 - Nucléaire phase II – Premiers pas	135
Naissance aux forceps de la production nucléaire	137
La fidélité au modèle du thermique classique.....	143
Les ingénieurs dans le nucléaire	147
Naissance du service Production	148
CFDT et CGT divergent.....	156
Une culture de non-reconnaissance de la conduite	156
Deux événements pivot feront changer de configuration	157
Bilan de cette configuration : un nouveau parc, mais des fonctionnements anciens	160
7. 1989-1999 - Nucléaire phase III – Quand la grande vague des démarrages se retire, la conduite se retrouve à la périphérie, mais de graves crises viennent rappeler sa centralité	163
Le SPT engage une adaptation au nucléaire tout en maintenant son modèle	165
Dans les équipes de conduite, au départ : le bonheur du démarrage	170
Les ingénieurs au centre.....	171
Le système de régulation s'enraye	177
Les centrales nucléaires sous le regard de divers chercheurs....	178
Jacques Leclercq : le dérangeur	185
Lucien Bertron tente de sauver l'effet palier	194

Bilan de la décennie 81/89.....	199
Quelques points de repère historiques	201

8. Première partie - Nucléaire phase IV - Les années 1989-1999

De 1989 à 1995, le nucléaire s'accepte comme une industrie à risque : le SPT se « nucléarise »	203
---	------------

Données d'entrée de la décennie 89/99	205
---	-----

Programme de mutations de l'équipe Carlier.....	209
---	-----

L'Humain au centre	210
--------------------------	-----

Six démarche pour passer du « préfectoral » au « confédéral », entrer dans « l'âge du faire »	211
--	-----

Décentralisation, différence et autre mode de centralisation	212
---	-----

Émergence de sites modélisateurs des 15 ans à venir	213
---	-----

Le « Carré magique » : les opérationnels et les filières fonctionnelles.....	215
---	-----

S'entourer d'une équipe plurielle	216
---	-----

Féminisation du parc nucléaire	218
--------------------------------------	-----

La conduite, première démarche.....	219
-------------------------------------	-----

La démarche conduite matérialise la nouvelle conception.....	220
--	-----

Sûreté d'exploitation dans une industrie à risque	230
---	-----

Les chefs de site « préfèrent » la maintenance.....	233
---	-----

Perturbations, résistances, contre-stratégies	236
---	-----

Bernard Dupraz prend la direction du parc.....	246
--	-----

La formation, miroir de la configuration	256
--	-----

Que se passe-t-il côté maintenance pendant ces années de haute tension à la conduite	257
---	-----

Grève de 1995 : événement charnière de la décennie	258
--	-----

Quelques dates pour se repérer dans la configuration.....	260
---	-----

8. Deuxième partie - Nucléaire phase IV

De 1995 à 1999, le nucléaire s'accepte comme une industrie à risque : il se « nucléarise » 263

Le début de la fin du collectif de l'équipe de conduite, suite à la grève de 1995	265
Changement de la présidence d'EDF.....	276
Le réseau Conduite du Futur et le GAC.....	284
Pour reconnaître la conduite : le BCN	296
Le conflit de l'hiver 99/2000 : pivot de la décennie	299
Autopsie du BCN	301
C'est la fin d'une période.....	302
Réflexion préalable au choix d'une politique de management ..	304

La petite histoire de l'Histoire de la conduite nucléaire 1907-2000

Annexe méthodologique..... 307

Pourquoi faire l'histoire de la conduite maintenant	309
Six sources historiques	313
Trois sources non écrites	314
Trois sources écrites	318
Les concepts	320
Un métier a/est une histoire	320
L'histoire : laboratoire en activité du présent	322
Concept de configuration	322
Panorama des 7 configurations	328
Points de repère de l'histoire du CAPP avec la conduite	334

Achevé d'imprimer
1^{er} trimestre 2015
sur les presses de
l'Imprimerie Frazier
75010 Paris

