



HAL
open science

Décisions risquées et organisations à risques : autonomie au travail et reconnaissance sociale dans la conduite d'une industrie de process

Charles Stoessel

► **To cite this version:**

Charles Stoessel. Décisions risquées et organisations à risques : autonomie au travail et reconnaissance sociale dans la conduite d'une industrie de process. Sociologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010. Français. NNT : 2010CNAM0723 . tel-00557579

HAL Id: tel-00557579

<https://theses.hal.science/tel-00557579>

Submitted on 19 Jan 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Conservatoire National des Arts et Métiers
Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique

Thèse pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et
Métiers de Paris
Discipline : Sociologie

Décisions risquées et organisations à risques
Autonomie au travail et reconnaissance sociale
dans la conduite d'une industrie de process

Charles STOESSEL

Cette thèse a été soutenue publiquement le 17 septembre 2010. Le jury était constitué de :

Norbert ALTER, Professeur des Universités, Paris Dauphine, Président du Jury

Mathilde BOURRIER, Professeure Ordinaire, Université de Genève, Rapporteur

Marnix DRESSEN, Professeur des Universités, Lille-I, Directeur de thèse

Geneviève FILIPPI, Docteure en Ergonomie, Ingénieure-Chercheuse, EDF R&D

Michel LALLEMENT, Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Gilbert DE TERSSAC, Directeur de Recherche au CNRS, Toulouse II - Le Mirail, Rapporteur

Table des matières

Résumé	7
Abstract	9
Avertissement	11
Remerciements	13
Introduction	15
0.1 Problématiques industrielles	15
0.2 Les lectures essentielles	16
0.2.1 Les travaux théoriques	16
0.2.2 Les travaux sur le nucléaire	18
0.3 Le terrain d'enquête	22
0.3.1 Les centrales nucléaires de l'étude	22
0.3.2 Comparer les différents terrains	25
0.4 Méthodologie	26
0.4.1 L'approche du terrain d'enquête	26
0.4.2 Les rapports du doctorant avec l'entreprise commanditaire	29
0.4.3 Rendre compte et restituer les données	30
0.4.4 L'analyse et les idéaux-types	32
0.4.5 L'accès au terrain	34
0.5 Les principaux résultats	37
0.6 Le plan	38
I Autonomie	41
1 Complexité et autonomie	43
1.1 L'exploitation nucléaire	46
1.1.1 L'énergie nucléaire et le Parc nucléaire d'EDF	46
1.1.2 Les agents de l'exploitation nucléaire	47
1.1.3 Exécutants et encadrement	54

1.1.4	Les différentes équipes de conduite	56
1.1.5	La question du genre	57
1.1.6	Le process	59
1.1.7	Les différentes phases dans l'exploitation d'une centrale nucléaire	68
1.1.8	Règles, procédures, et gammes	70
1.2	Les aléas	76
1.2.1	Le modèle de l'événement	76
1.2.2	L'imprévisible	78
1.2.3	Aléas et autonomie au travail	80
1.3	La création de règles par les acteurs	82
1.3.1	La création sur papier libre	83
1.3.2	L'enrichissement par la mise à jour de règles existantes . . .	85
1.3.3	La modification par les Préparateurs du CNPE	87
1.3.4	La modification par des acteurs extérieurs au CNPE	87
2	Autonomie et initiative	91
2.1	Autonomie collective, initiative individuelle	92
2.1.1	Le cas du réservoir	92
2.1.2	Analyse du cas	96
2.1.3	Aléa, autonomie, initiative : définition des concepts	98
2.1.4	Initiative observée et initiative racontée	99
2.1.5	Initiative racontée, initiative observée et processus de décision	101
2.2	L'autonomie au travail	103
2.2.1	Définitions	103
2.2.2	Autonomie et sociologie du travail	106
2.2.3	L'autonomie reconquise : la sociologie des organisations . . .	109
2.2.4	L'autonomie prônée par l'entreprise et ses conséquences . . .	111
2.3	Autonomie et aliénation	119
2.3.1	Les sens de l'aliénation	121
2.3.2	Aliénation et confiance dans le progrès technique	123
2.3.3	Aliénation ontologique, aliénation sociologique	125
2.3.4	Rationalisation et aliénation	130
2.3.5	Communauté et société	137
2.3.6	Tocqueville et le travail moderne	138
2.3.7	L'aliénation chez Durkheim et Simmel	139
2.4	Prise d'initiative, prise de décision	143
2.4.1	Présentation des acteurs	144
2.4.2	Le cas des entrées dans le Bâtiment Réacteur	147
2.4.3	L'initiative comme innovation	150
2.4.4	L'initiative comme imprévisibilité	156
2.4.5	La Théorie de la Régulation Sociale	161

2.4.6	Une organisation bureaucratique	165
II	Décision	171
3	Décision et rationalités	175
3.1	La littérature sur la décision	176
3.2	Cas empiriques et analyses des acteurs	180
3.2.1	Le cas du clapet	180
3.2.2	Le cas des capteurs	184
3.2.3	Alternatives et exigences	186
3.2.4	La complémentarité des compétences	196
3.3	Le processus de décision	213
3.3.1	Modélisation du processus de décision	217
3.3.2	L'idéal-type et ses limites	220
3.3.3	Rationalité cognitive et processus de décision	226
4	Décision et risque	235
4.1	Le cas de l'accumulateur	236
4.1.1	Le service Sûreté et les Ingénieurs Sûreté	237
4.1.2	Présentation du cas	239
4.1.3	Analyse : un même événement perçu différemment	240
4.2	Initiative, action et sanction	241
4.2.1	Coopération et conflit	242
4.2.2	Les pressions de production	244
4.3	Remontée cognitive et remontée hiérarchique	246
4.3.1	Le critère cognitif : compréhension et maîtrise technique	247
4.3.2	Le critère hiérarchique : autorité, pouvoir et capacité d'initiative	247
4.4	Décisions risquées et industrie à risque	258
4.4.1	Le décideur face au risque et à l'incertitude	259
4.4.2	Décision et industrie à risque	268
III	Reconnaissance et don	285
5	Reconnaissance	289
5.1	La théorie de la reconnaissance	289
5.1.1	Axel Honneth	289
5.1.2	Redistribution et reconnaissance	301
5.1.3	Reconnaissance et travail	305
5.1.4	Autonomie et reconnaissance	309
5.2	Le cas de la procédure H3	312

5.3	Luttes et quête de reconnaissance	314
5.3.1	Paul Ricoeur et l'approche pacifiée de la reconnaissance . . .	315
5.3.2	Cas de "luttes" pour la reconnaissance	318
5.3.3	Cas d'expériences pacifiées	322
6	Don	325
6.1	L'Essai sur le don	325
6.2	Exégèses et prolongements modernes	330
6.2.1	Les travaux d'Alain Caillé et de la revue du MAUSS	333
6.2.2	Intérêt, liberté et ambivalence	334
6.2.3	Théorie du don et sociologie du monde du travail	342
6.3	Le don dans l'exploitation nucléaire	347
6.3.1	L'initiative au prisme du don	347
6.3.2	La coopération au prisme du don	351
6.3.3	La relation salariale au prisme du don	355
6.3.4	Évolution historique et théorie du don	361
6.4	Les mobiles de l'implication au travail	362
6.4.1	Théorie du don et Analyse Stratégique	364
6.4.2	Théorie du don et Théorie Générale de la Rationalité	367
	Conclusion générale	375
	Bibliographie	379

Résumé

La thèse s'intéresse au travail de conduite d'une industrie de process à risques, les centrales nucléaires, et aux marges de manœuvre dont disposent les équipes dans l'application des procédures techniques. Celles-ci doivent en effet être adaptées aux situations rencontrées dans la réalité, qui sont toujours nouvelles et finalement uniques. En effet, la technologie concernée est si complexe que les situations ambiguës sont fréquentes. Les exploitants sont souvent confrontés à des décisions techniques qui cristallisent en elles la pluralité d'exigences auxquelles sont soumises les industries à risques : sûreté nucléaire, disponibilité et productivité, sécurité des travailleurs, respect de l'environnement, etc.

Exploiter une centrale nucléaire implique donc d'arbitrer entre des exigences qui devraient en théorie être conciliables mais qui ne le sont pas en pratique, ou difficilement. En effet, chaque terme de la décision concrète comporte des avantages vis-à-vis de l'un des critères et des inconvénients vis-à-vis des autres critères en présence. Ainsi, décider revient toujours à renoncer, et la décision technique dans les organisations à risques implique une prise de risque professionnelle et personnelle pour les acteurs de terrain. La thèse s'interroge alors sur les facteurs qui participent de l'engagement des opérationnels dans l'action. Les théories utilitaristes et culturalistes ne parvenant pas à épuiser toute la complexité des cas rencontrés (implication d'agents pourtant peu carriéristes, disparités individuelles fortes au sein de groupes socio-professionnels supposés homogènes. . .), la recherche s'intéresse aux théories de la reconnaissance sociale et du don/contre-don comme explication première de la motivation et de la coopération au travail.

Mots-clés

Autonomie, décision, reconnaissance, don/contre-don, industrie à risque, nucléaire, industrie de process, électricité, énergie

Abstract

This doctoral dissertation describes the running of a high-risk process industry, nuclear power plants, and the operators' autonomy to apply technical procedures. The chosen procedures must fit the "real-life" situations, which are always new, and ultimately unique. Nuclear power technology is so complex that ambiguous situations often arise. The operators have to make technical decisions that encompass all the demanding issues of high-risk industries : nuclear safety, plant availability and generation output, workers' safety, environmental protection, etc.

Operating a nuclear power plant thus involves trade-offs between theoretically compatible concerns that in practice are incompatible or difficult to reconcile. Each option in the actual decision will have advantages for certain criteria and disadvantages for others. Deciding thus always means forgoing something, and technical decision-making in high-risk organizations forces the field workers to take professional and personal risks. The dissertation thus examines the factors explaining why operators are still interested in getting involved in the action. Self-interest and cultural theories cannot explain all the cases encountered in the field (workers with high commitment but paradoxically little interest in career advancement, strong differences between individuals in a supposedly homogenous socio-professional groups, etc.). The research focuses on social recognition and gift/countergift theories as the primary explanation for motivation and cooperation at work.

Keywords

Autonomy, decision, social recognition, gift theory, high-risk industry, nuclear power plant, process industry, electricity, energy

Avertissement

Le Conservatoire n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Je tiens à remercier conjointement les deux partenaires majeurs de cette recherche, le Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE) d'une part, et l'entreprise EDF d'autre part, qui ont fait preuve d'une très grande bienveillance à l'égard de ce travail autour duquel ont pu émerger des sources de réflexions communes entre le monde universitaire et celui de l'entreprise.

Je tiens à remercier mon directeur de thèse, Marnix Dressen, qui m'a guidé et soutenu sur toute la durée du parcours, tout en me mettant face à mes responsabilités et en me laissant assumer mes choix. Ainsi, il m'a laissé libre de procéder à des lectures différentes, parfois divergentes, en ayant toujours la gentillesse de m'aider dans ma volonté d'assembler les pièces du puzzle les unes après les autres.

Je tiens à remercier Isabelle Fucks, qui a su guider mon raisonnement de manière très fine, en me rappelant toujours la problématique initiale de l'entreprise (et c'était une réelle volonté de ma part que de chercher à y répondre, bien que donnant parfois l'impression à mes lecteurs de m'égarer en chemin) mais en la portant à un niveau conceptuel et théorique relevant du travail de recherche en tant que tel.

Je tiens à remercier Geneviève Filippi, qui m'a ouvert une littérature et une méthodologie dont j'ignorais presque tout jusqu'alors. Le souci constant d'empirisme, le respect des acteurs et des sujets au travail, l'humilité du chercheur essayant de se saisir du travail réel et conscient de ses limites techniques face à de tels concepts, se sont dans le présent cas enrichis d'un dialogue entre la sociologie et l'ergonomie.

Je tiens à remercier Patrick Lainé qui a assuré, outre une supervision industrielle et scientifique, un rôle de coordinateur du projet dans ses relations entre les différentes instances et directions d'EDF et avec le monde académique, et un rôle d'ouverture vers les composantes managériales de la problématique.

Je tiens à remercier mon père qui m'a initié, sans peut-être en avoir explicitement conscience, aux sciences humaines et sociales, à ma mère qui m'a initié aux lettres et à la lecture depuis l'enfance et enfin à Rizlane dont la vision du monde m'a inspiré dans ma réflexion.

Enfin, je tiens à remercier le lecteur de ce document, en espérant qu'il pourra y trouver quelque idée ou donnée susceptible d'enrichir sa connaissance et sa compréhension du monde du travail et de la coopération.

Introduction

0.1 Problématiques industrielles

La problématique initiale de la thèse s’ancre dans un questionnement proposé par les acteurs eux-mêmes : aujourd’hui, les sollicitations par les agents des centrales nucléaires vers le siège national sont devenues monnaie courante. Pourtant, il n’en était rien il y a encore une dizaine d’années. Comment expliquer ce que l’on nomme les « réticences à la prise d’initiative » ? Comme le dit un exploitant de centrale nucléaire : « Le pire dans l’industrie à risques, c’est le déni de responsabilité, de rejeter ses ennuis sur les autres ». La thèse traite donc du risque de surprocéduralisation dans l’industrie à risques et des conséquences qui y sont liées car, comme l’écrit Constance Perin, « if responsibilities are too strict, cover-ups result¹ » (Perin, 2005, p. 262).

Il sera certainement nécessaire d’explorer les politiques managériales des dernières années, la confiance accordée jusqu’à présent dans la puissance des procédures, etc. Mais avant toute chose, de quoi parle-t-on quand on parle « d’initiative » dans la conduite des centrales nucléaires ? Selon les discours courants, aussi bien du côté du management que des opérationnels, « on ne prend plus d’initiative ». Pourtant, l’observation attentive du travail quotidien dans les centrales nucléaires montre qu’il est fait d’ajustements permanents, d’interprétations des règles pour les rendre opératoires, applicables à la situation réelle. Il n’y a pas de grève du zèle, pas de situation bloquée aujourd’hui dans les centrales nucléaires. Il y a donc des manifestations d’autonomie suffisantes pour permettre au système de tourner, aux règles abstraites par nature de trouver une correspondance avec les « aléas », uniques par définition.

L’exemple le plus parlant pour la majorité des lecteurs est celui de la conduite automobile. Tout conducteur sait qu’il appliquera le code de la route dans l’immense majorité des cas mais qu’il existe, parfois, des situations où l’on peut être un peu plus souple dans l’application de ces règles. Par exemple, il existe certains panneaux « Stop » où l’arrêt peut être marqué un peu moins clairement que d’habitude . . . Cet exemple de la conduite automobile est utilisé par Jean-Daniel

1. « Si les responsabilités sont trop strictes, se développent des comportements de protection. » (notre traduction)

Reynaud dans *Les règles du jeu* (1989), lorsqu'il montre qu'une limitation de vitesse à 90 km/h est une règle générale qui donne plus un étalon de mesure qu'une limite absolue et que les automobilistes rouleront à 110 km/h lorsque les conditions le permettent². Certaines recherches ont été menées sur la « sociologie de la circulation routière » (Renouard, 2000) et étayent empiriquement cette distinction que font les automobilistes entre la contextualité de la situation réelle et la rigidité univoque de la règle.

Le questionnement est proposé par des chercheurs de la Recherche et Développement d'EDF, spécialisés dans les Facteurs Humains et Organisationnels de la sûreté nucléaire, avant d'être réapproprié par certains managers et experts de la Division de la Production Nucléaire d'EDF. Cependant, il ne reflète pas pour autant le point de vue de l'ensemble de l'institution. Cette tentative d'un « retour à l'autonomie » n'est pas aussi clairement partagé par l'ensemble de l'organisation. Les commanditaires de thèse sont par certains égards des innovateurs au sens de Norbert Alter (2000), dans la mesure où ils cherchent à infléchir le sens commun (pour lequel les problèmes de sûreté doivent être traités prioritairement par un surcroît de règles). Ils sont des marginaux-sécants (Jamous, 1969) dans la mesure où ils appartiennent à deux mondes. Le premier est celui de l'institution, de la maîtrise technique et de la rationalisation du travail. Le second est celui des Facteurs Humains, approche du risque pour laquelle l'homme et son intelligence sont des facteurs de sûreté plutôt que de risque. Aujourd'hui, l'idée d'un retour à l'autonomie doit être vue comme une nouveauté qui se propage lentement au sein de l'organisation et la présente thèse vise en partie à fournir une aide à la décision : doit-on encourager un tel *empowerement* des acteurs ? Et à quelles conditions ?

0.2 Les lectures essentielles

0.2.1 Les travaux théoriques

Ce travail de thèse démarre donc par une interrogation empirique, puis sollicite des références théoriques pour illustrer son propos, afin de comprendre ce qui est observé. Le point de départ sera la Théorie de la Régulation Sociale, et la définition de l'autonomie au travail qui est théorisée par Jean-Daniel Reynaud (1989) puis par Gilbert de Terssac (1992), c'est-à-dire une autonomie qui vise l'efficacité plus que l'indépendance à l'égard de l'institution.

Le point de départ de la réflexion a donc été donné par la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et l'idée de régulation conjointe comme de la rencontre entre régulation de contrôle (en provenance de l'encadrement) et régulation autonome (en provenance des exécutants). Néanmoins, l'ouvrage de Jean-Daniel Reynaud

2. L'exemple de la circulation routière est peut être un peu moins parlant depuis la mise en place d'une politique plus répressive que par le passé : on dira que la régulation de contrôle a étendu ses prérogatives au détriment de la régulation autonome.

devait être complété par la lecture de celui de Gilbert de Terssac, qui rend la TRS explicite en la confrontant à des données très précises issues du monde industriel. Compte-tenu de la problématique de départ (la fin du « désir d'initiative » des exécutants), un point particulier du livre a été mis en exergue. Dans le chapitre 5, Gilbert de Terssac montre que les compétences sont en quelque sorte la « monnaie d'échange » de l'autonomie au travail : l'encadrement accorde de l'autonomie aux exécutants pour qu'ils puissent « sortir la production », et les exécutants s'emparent de cette autonomie pour maintenir et développer leurs compétences. Nous avons cherché à répondre à la question « pour quelle raison les agents cherchent-ils à développer leurs compétences ? ». Le maintien de l'employabilité ne peut être évoqué ici car les personnels concernés sont agents EDF et ont donc un emploi garanti. La question devenait alors de savoir si ce développement des compétences n'était pas plus la résultante que la cause de l'engagement de l'autonomie au travail. Dans un tel contexte de surveillance et de sanction, qu'est-ce qui motive ces agents à faire preuve d'autonomie ?

Cette question - traitée dans la troisième partie - nous incita à nous tourner vers les théories de la reconnaissance sociale. Elles apparaissent en effet très heuristiques à ce sujet et possèdent selon nous une force explicative permettant d'englober les explications en termes de cultures et d'intérêt stratégique. Les écrits d'Axel Honneth permettent de comprendre les rapports entre les différents groupes sociaux au travail comme une *lutte* pour la reconnaissance (Honneth, 2000) et les travaux s'inscrivant dans le sillage de la théorie du don permettent de voir les échanges comme relevant d'une *quête* de reconnaissance.

Il s'agit donc d'explorer un milieu professionnel soumis à une rationalisation progressive mais certaine. Cette thématique toute wébérienne nous interroge sur l'homme face au développement de la bureaucratisation. Notre travail consiste à découvrir empiriquement les réactions réelles face de tels phénomènes. Deux voies sont possibles : insister sur la perte de sens liée à la disparition de la culture de métier sous la pression de la rationalisation managériale ou, au contraire, insister sur un travail enrichi car intellectualisé, finalement plus proche de celui de l'avocat que de l'ouvrier, autant que sur un travail plus efficace donc plus valorisant aussi pour les salariés. Entre ces deux voies, des variations sont possibles comme le fait que les individus puissent être ambivalents (on pense ici à Simmel) au sujet de la procéduralisation, qu'ils connaissent différents parcours ou « carrières » (au sens de Becker), ou encore que la rationalisation tend à instaurer une division symbolique du travail entre ceux qui ont les ressources pour s'impliquer dans ses interstices et ceux qui au contraire n'ont pas ces ressources et ne peuvent donc participer (dans une optique plus structuro-fonctionnaliste). Notre problématique de départ sera donc débattue dans les termes de la « sociologie du monde du

travail »³ avant que les tensions entre règle et autonomie ne soient analysées à l'aide des auteurs classiques de la sociologie. Cette utilisation sera justifiée par le fait que la tension individu / société est fondatrice de (et selon nous essentielle à) la sociologie, et qu'elle se retrouve dans le couple initiative / règle. Chez Weber comme chez Tocqueville, la raison est au départ indispensable à l'affranchissement de l'homme, puis elle l'enchaîne si fermement dans sa « cage d'acier » qu'un tel embrigadement se retourne contre la raison elle-même et finit par la détruire. Dans le cas des organisations, cette thématique se formule très simplement : à partir de quel moment la règle étouffe l'intelligence plus qu'elle ne la diffuse ? Le déclin est-il inéluctable ?

La thèse cherche également à préciser un point de la TRS qui selon nous n'a pas été développé dans les travaux fondateurs de 1989 et 1992. Il s'agit de la dimension dynamique et organisationnelle de la régulation conjointe. L'objectif est de préciser comment et quand a lieu la rencontre entre la régulation de contrôle et la régulation de contrôle. Il existe en effet des décalages temporels entre la règle qui descend au sein de l'organisation (de l'encadrement vers les exécutants) et l'adaptation de la règle, qui a certes lieu au niveau local mais qui a également tendance à remonter des exécutants vers l'encadrement. Dans le nucléaire, la prise en compte des cas réels est effective. La démarche de Retour d'EXpérience (REX) vise à utiliser les applications effectives de la règle pour enrichir la démarche de création des futures règles. Une règle n'est pas figée, à un instant t , elle n'existe que sous la forme d'un indice, une version toujours provisoire et amenée à évoluer en fonction de ces retours. L'ouvrage de Norbert Alter (2000) et de Gilbert de Terssac et Karine Lalonde (2002) étudient la manière dont les acteurs modifient les règles sur le long terme et sur un spectre organisationnel large. Ces travaux ont été une source importante pour penser les décisions observées dans les centrales nucléaires dans la mesure où celles-ci dépassent le cadre d'un petit collectif (quelques opérateurs) tels qu'il est décrit dans nombre de travaux d'ergonomie. Ces travaux montrent que toute l'organisation peut être convoquée et qu'on ne peut pas prédire quelle partie de l'organisation sera convoquée par telle décision.

0.2.2 Les travaux sur le nucléaire

Les deux références centrales sur ce sujet sont les travaux de Mathilde Bourrier (1999) et de Benoît Journée (1999). Bourrier a une méthodologie assez courante en sociologie des organisations (entretiens semi-directifs) et Journée s'inspire pour sa part de l'Action Située (pour une présentation de l'Action Sitée, voir Grison 2004). Journée a ainsi pu saisir de manière très fine l'activité de travail et Bourrier

3. La sociologie du monde du travail est un terme utilisé par Norbert Alter (2002, 2006) pour désigner les différents courants s'intéressant à ce champ, soit notamment la sociologie du travail, la sociologie de l'entreprise et la sociologie des organisations

décrire les interactions organisationnelles qui sont à l'oeuvre dans la fiabilité des organisations.

Notre démarche est assez proche de celle des auteurs cités. Au fur et à mesure des quatre terrains d'enquête, elle a évolué d'un positionnement de type Action Située (observations très fines initialement centrées sur la salle de commande) à un périmètre plus proche de celui de la sociologie des organisations (de l'opérateur au directeur de centrale). Nous avons réajusté fréquemment la focale de l'observation, en fonction des résultats et de l'évolution de la problématique.

Nous sommes assez proche des travaux de Benoît Journé dans la mesure où nous avons essayé de comprendre au mieux les enjeux techniques dont il était question en situation, ainsi que de les présenter de façon suffisamment simple pour être compréhensible par le lecteur non-initié, et suffisamment complexe pour éviter de trop trahir le réel. Journé aborde d'ailleurs ce point spécifique dans un article postérieur (2006). Nous avons également retrouvé sur nos terrains un thème de cet auteur, celui de la prise de décision. Nous précisons au chapitre concerné nos similitudes sur cette question. Benoît Journé formalise très clairement le sujet d'étude de notre problématique, à l'aide du terme « risque bureaucratique » (2001)

Concernant le travail de Mathilde Bourrier, nous avons été tout à fait intéressé par la problématique qu'elle soulève dans son livre (Bourrier, 1999) et qu'elle étend par la suite dans un débat dans la *Revue Française de Sociologie* (Bourrier, 2005a). Il s'agit de savoir si la gestion des risques est une question culturelle ou organisationnelle. Bourrier répond, après avoir analysé en détail deux centrales françaises et deux centrales américaines, que ce sont les variables organisationnelles qui sont les plus importantes, et de loin. Typiquement, les contournements de règles sont beaucoup moins fréquents dans les organisations où il a été prévu que les exécutants puissent modifier d'eux-mêmes les procédures. De la même manière, la question du contournement des règles se pose beaucoup moins fréquemment dans les centrales où les préparateurs sont nombreux et efficaces, car les règles arrivent aux exécutants formulées de manière tout à fait opératoire et opérante. Il n'est donc plus nécessaire de les contourner. Et ceci est vrai que l'on se trouve en France ou aux Etats-Unis. Ces données empiriques donnent ensuite à Bourrier des arguments à opposer à Philippe d'Iribarne, qui défend pour sa part une approche culturelle.

Cette problématique de l'organisationnel ou du culturel a été présente à notre esprit lors de nos recherches car le management des centrales est très friand des explications culturalistes. Incités à changer de centrale à chaque prise d'un nouveau poste, ils notent des différences de « comportement » entre les régions du Nord et du Sud notamment (le Nord étant classiquement plus organisé et rigoureux que le Sud). Pour répondre à cette question de la part du culturel dans la problématique du rapport à la règle, il aurait fallu procéder à une enquête comparative comme celle de Bourrier. Bien que cela fût évoqué, cela n'a pas pu être possible. Néanmoins, nous chercherons quand même à nous positionner sur cette question,

bien que restant limité aux différences culturelles régionales dans la mesure où les quatre centrales de l'étude sont situées en France.

Aux États-Unis, Constance Perin a produit un travail remarquable sur l'exploitation nucléaire (Perin, *op. cit.*), soulignant notamment sa grande complexité, l'ambiguïté dont peuvent en résulter certaines situations et l'importance de la décision et des arbitrages (« *tradeoffs* »). Perin expose ainsi un cas lors duquel les exploitants doivent, face à un aléa technique, choisir entre un traitement standard et une réaction d'urgence : « Are they [*the operators*] witnessing a situation with possibly life-threatening repercussions, property destruction, environmental degradation, and a long outage at very high cost, or can they treat it with standard practices at lower cost?⁴ » (Perin, *op. cit.*, p. 144). La thèse reprend ce constat de complexité et d'ambiguïté et souligne également l'importance de la question de la décision, des arbitrages qui doivent être réalisés et donc des renoncements qui doivent parfois être effectués.

Dominique Le Roux (2006) montre, à partir d'une étude dans un service de maintenance (les Automaticiens), combien la procéduralisation bloque l'apprentissage des jeunes recrues et lasse les anciens, et combien le management a détruit au fil du temps la communauté de métier. Ces résultats faisaient partie des hypothèses implicites du doctorant au démarrage de cette recherche. La thèse montre que si ces dimensions sont vraies pour une partie des agents, d'une part elles ne sont pas partagées par tous les interviewés et, d'autre part, il faut prendre en considération l'approche méthodologique qui a permis le recueil des données en distinguant nettement l'observation de l'activité (d'inspiration ergonomique) de l'entretien semi-directif, en dehors du contexte de travail. Ces dispositifs méthodologiques renvoient *in fine* à des objectifs de recherche différents et il nous semble utile de rappeler si l'on étudie - pour le dire vite - le travail ou le rapport au travail. À ce titre, les travaux de Pierre Fournier sont très intéressants par la méthodologie ethnographique qu'ils développent. Cet auteur nous donne une base théorique pour asseoir notre propre démarche méthodologique (entretiens en situation) (Fournier, 2000 et 2001). Les travaux de Valérie Reicher-Brouard (1998, 1999, 2002) proposent quant à eux une analyse longitudinale de l'évolution des métiers de conduite et apportent des éléments historiques intéressants pour saisir notre objet dans une perspective dynamique, tout comme ceux de Marc Uhalde et Florence Osty (Uhalde et Osty, 1993), qui permettent de comprendre le métier de conduite, l'attachement à la technique et à la solidarité professionnelle, l'esprit de camaraderie et la volonté de « bien faire son travail ». Ils décrivent en filigrane le processus de rationalisation qui s'est opéré au cours du temps : procéduralisation, « managérialisation », etc.

4. « Les opérateurs sont-ils les témoins d'une situation pouvant avoir des menaces sur la vie, détruire des biens, dégrader l'environnement et entraîner un long et coûteux arrêt de la tranche, ou bien peuvent-ils traiter cette situation de manière standard et à faible coût ? » (notre traduction)

Le travail précurseur d'Isac Chiva (1970) présente les résultats d'une enquête ethnographique menée dès la fin des années 1950. Il décrit précisément les peurs et craintes de la population locale à l'égard de la centrale mais surtout son manque d'information. Lorsque les riverains sont interrogés sur la centrale (aussi bien sur le nombre de réacteurs, sur la superficie occupée que sur le nombre de personnes qui y sont employées), les réponses fluctuent dans un rapport de 1 à 10. Comme dans le cas raconté par Françoise Zonabend (Zonabend, 1989), la population est partagée entre la crainte de cette technologie méconnue et les perspectives en termes d'emplois locaux.

Des documents internes à EDF ont bien sûr été consultés, dont notamment des analyses d'événements (aléas ayant eu un impact sur la sûreté) étudiés sous l'angle du facteur humain. On peut mentionner l'étude de A. Bonneau (Bonneau, 2002) qui rapporte un cas où l'équipe de conduite est restée « collée » aux procédures, où elle a cherché à appliquer la règle « au pied de la lettre », alors que la situation était atypique et aurait demandé une plus grande force de diagnostic et de remise en question. Dans le même registre, Anna Gody (1998) présente un cas lors duquel la conduite des opérateurs a été trop prudente : « *Les actions de formation, en sensibilisant les équipes à l'importance du respect des règles d'utilisation des procédures, semblent avoir inhiber leur attitude anticipatrice.* » (p. 18). Jean Pallier (2004) montre pour sa part que l'application stricte des procédures est demandée dans les cas courants et, qu'au contraire, l'intelligence des opérateurs va être plus directement sollicitée lors des cas plus complexes.

Sur le risque de « surprocéduralisation », un rapport de recherche d'EDF R & D (Dien et Llyory, 2006) montre que la surprocéduralisation, qu'elle soit qualitative ou quantitative, entraîne des comportements ultraproceduriers où l'application de la procédure est devenue une fin en soi. Face à un tel phénomène, la réponse des professionnels oscille malheureusement entre une confiance aveugle dans les procédures ou, au contraire, une non application de celles-ci, qui entraîne une forme de souffrance. Du point de vue macroscopique, la surprocéduralisation permet, paradoxalement, d'entretenir des écarts en les légitimant, comme par exemple dans le cas d'une règle qui impose de faire des appoints réguliers à un réservoir comportant une fuite (*cf.* également dans le présent document le cas de l'accumulateur, paragraphe 4.1.2 page 239)

La question du risque ne sera abordée que dans la seconde partie et d'autres sources seront citées comme par exemple le travail de Emery Roe et de Paul R. Schulman. Pour les auteurs de *High Reliability Management* (Roe et Schulman, 2008), la fiabilité des grands systèmes techniques que sont les centrales nucléaires, les réseaux d'électricité et de télécommunication, etc., relève autant de préoccupations humaines et managériales que de questions strictement techniques. Néanmoins, dans le cadre de cette introduction, nous ne mentionnons que les travaux ayant permis d'élaborer la méthode d'enquête car celle-ci est nécessaire à la compréhension des cas empiriques qui vont être présentés dans la suite du document.

0.3 Le terrain d'enquête

0.3.1 Les centrales nucléaires de l'étude

L'étude présentée ici se base sur quatre études de terrain, dans quatre centrales nucléaires différentes. Dans le cadre de notre problématique, il n'est pas primordial de distinguer ces centrales d'un point de vue objectif et technique, que ce soit en fonction de la source de refroidissement (mer ou rivière) ou en fonction de la puissance délivrée (900, 1300 ou 1450 Méga Watts (MW)) et donc de l'époque de conception et de la technologie employée. Les cas empiriques présentés n'hésitent pas à aborder les problèmes techniques de façon précise, mais il n'est pas nécessaire pour autant de posséder ce type d'information, sauf dans certains cas où des précisions seront apportées. Il est ainsi possible de ne pas dévoiler l'identité des centrales nucléaires étudiées, ce qui permet en contrepoint une liberté de ton plus importante. Si les quatre centrales de l'étude n'ont pas besoin d'être distinguées selon leurs caractères objectifs, elles doivent l'être en fonction du regard (subjectif) que le doctorant a posé sur chacune d'entre elles. Les connaissances techniques s'étoffant au fur et à mesure de l'enquête, la problématique évoluant au fur et à mesure de la collecte de données et de l'avancée de la réflexion, il est nécessaire de voir comment la problématique de recherche a évolué chronologiquement, et comment ces terrains ont été interrogés selon des angles légèrement différents à chaque fois.

La première centrale (CNPE⁵ n° 1) était l'objet d'une problématique sur la coopération entre deux groupes d'acteurs, la Conduite et la Chimie⁶. Cette étude a notamment souligné l'importance des différences qui existaient dans les représentations qu'avaient ces deux populations au sujet du même objet technique qu'est la centrale nucléaire et son enchevêtrement sans fin de tuyauteries dans lesquelles circulent notamment de l'eau, que ce soit sous forme liquide ou gazeuse. Typiquement, l'ensemble des circuits de la centrale représente pour les agents de Conduite un système clos, qu'il faut avant tout chercher à confiner pour mieux le maîtriser. Aux yeux des agents de la Chimie en revanche, le contenu des circuits demeurerait une véritable « boîte noire » s'ils n'intervenaient pas pour ouvrir les vannes, pour prélever des échantillons des fluides circulant dans les tuyaux afin de connaître au mieux leur composition. Et cette cécité affecterait tous les agents de la centrale, à commencer par les agents de Conduite. Le contrôle de l'installation passe pour la Conduite par le confinement, et au contraire pour la Chimie par le prélèvement. Du fait de ce décalage dans les points de vue sur « la » bonne manière d'exploiter la centrale, les interprétations des règles par ces deux groupes d'acteurs pouvaient diverger. Cette première étude nous mettait déjà sur la piste suivante : le « rapport

5. Les CNPE sont les Centres Nucléaires de Production d'Électricité.

6. Les majuscules seront parfois employées, lorsqu'il est nécessaire de distinguer les services des activités. On écrira alors : « Le service Conduite assure la conduite du réacteur »

à la règle » n'est pas une variable indépendante, il dépend des contextes cognitifs des acteurs. Dit autrement, l'ambiguïté que peut comporter la règle en situation n'est pas appréhendée de la même manière selon les représentations mentales et les objectifs des différents protagonistes. Il faut noter également que cette première étude de terrain a été celle de la découverte de ce milieu technique, du langage spécialisé qui y est parlé, et surtout de la mise en place d'une technique d'entretien spécifique⁷, que nous avons appelé entretien « en situation de travail », où le questionnement s'ancre sur le travail technique « en train de se faire » (Borzeix, 2006) avant de pouvoir explorer des dimensions plus personnelles et subjectives chez les interviewés.

La seconde centrale (CNPE n° 2) fût celle de l'immersion, de type ethnographique, dans la vie quotidienne d'une équipe de conduite. Le doctorant a été accueilli durant quatre mois parmi les agents et a suivi leur « roulement de quart » : deux postes de matin (6h-13h30), deux postes d'après-midi (13h30-21h), trois postes de nuit (21h-6h), week-end et jours fériés compris. La spécificité de cette étude fût de partager la vie de l'équipe et la découverte de l'importance du collectif et du groupe. Ce sont des moments forts qui ont été partagés, comme ces nuits qui semblent interminables quand l'activité est réduite, des nuits que l'on comble d'anecdotes pour faire passer le temps quitte parfois à se répéter, ou comme la préparation d'un repas de nuit avec un agent désigné cuisinier d'un soir, ou comme le fait d'assister aux feux d'artifices du 14 juillet de la région, profitant de la vue panoramique qu'offre le toit de la salle des machines. Les quarts de nuit et de week-end sont des moments privilégiés car l'équipe de conduite est seule sur le site (à l'exception des gardes), avec pour charge de piloter et de surveiller la machine. Le silence, l'immensité et la vacuité des lieux fait prendre conscience du gigantisme de ce système technique. L'observateur vit alors par lui-même ce sentiment de solitude et d'isolement dont parlent souvent les équipes au visiteur venu les interroger en pleine journée de semaine, aux heures de bureau. Cette sensation devient alors beaucoup plus concrète car elle est vécue directement et non plus seulement entendue ou écoutée, et il faut relater qu'elle n'est pas dépourvue d'une certaine appréhension vis-à-vis du risque nucléaire. L'enquêteur vit directement ce sentiment de forte solidarité qui lie entre eux les membres des équipes de conduite. Dans de tels moments, aux yeux du sociologue, la catégorie de la communauté et les liens affectifs qui la caractérisent semblent bien plus heuristiques que l'idéal-type de la bureaucratie, de la division sociale du travail et de la dépersonnification du rapports sociaux. Et pourtant, à d'autres moments, notamment lors des heures « ouvrables », ce sont ces dernières catégories qui reflètent le mieux les rapports sociaux au sein d'une centrale nucléaire.

La troisième centrale (CNPE n° 3) est celle de l'étude de l'ensemble de l'activité de conduite, soit l'observation de la quasi-totalité des équipes de deux unités

7. Bien que cette technique soit certainement employée par de nombreux chercheurs, nous n'avons pas trouvé d'écrits la documentant.

de production. Cette approche contraste avec l'immersion précédente, au sein d'un même groupe durant plusieurs mois, et permet une prise de recul, notamment car le regard a été porté également sur les Chefs d'Exploitation et les Ingénieurs Sécurité. Cette étude a été l'occasion de découvrir comment le traitement des aléas complexes procède d'une remontée au sein de la ligne hiérarchique, et combien l'exercice de l'autonomie au travail implique des décisions, implique de trancher entre les différentes alternatives qui s'offrent aux acteurs. Ayant acquis plus de connaissances techniques, le doctorant a également pu se pencher sur le cœur des débats techniques entre les différents agents de l'exploitation nucléaire. C'est ainsi que l'on a découvert que les processus de décision passent par l'argumentation. En effet, le Chef d'Exploitation et l'Ingénieur Sécurité vont avoir des points de vue et des manières de voir différentes au sujet du même aléa. L'observateur se demande alors si ces arguments sont objectifs ou au contraire biaisés par le rôle social de chacun des interlocuteurs. Notre réponse sera nuancée, montrant que l'objectivité de chacun est liée à son cadre professionnel et cognitif de référence. L'autonomie au travail passe donc par le débat entre différents groupes organisationnels, chacun d'entre eux ayant pour fonction de défendre une dimension de l'organisation (sûreté, production, environnement, etc.). Au travers des décisions concrètes, ce sont deux contradictions de l'organisation qui sont résolues : l'écart entre le prescrit et le réel d'une part, et la multiplicité des objectifs poursuivis d'autre part.

La quatrième centrale (CNPE n° 4) est l'occasion d'étayer les hypothèses qui ont été formulées lors du terrain précédent. Pour ce faire, l'angle d'observation a été ajusté. Pour être au centre des processus de décision, la position idéale se situe dans le suivi des Chefs d'Exploitation. Leur fonction même consiste à faire le lien entre l'activité opérationnelle de conduite et les autres exigences de l'organisation. En se focalisant plus précisément sur l'activité du Chef d'Exploitation, l'observateur est à même de « saisir » la remontée des aléas depuis leur détection en salle de commande ou sur le terrain, jusqu'à leur traitement « administratif », c'est-à-dire la manière dont ils vont être mis en lien avec le système de règles générales (les RGE, Règles Générales d'Exploitation, par opposition aux gammes opératoires). Une partie du travail de traitement de l'aléa consiste dans la résolution technique de celui-ci puis l'autre composante consiste dans la manière dont on va rendre compte de l'aléa du point de vue des règles. La règle permettra de comprendre l'aléa mais elle sera aussi un guide pour le qualifier, le nommer, et quantifier son degré de gravité. Par exemple, dans le cas de l'indisponibilité d'un moteur, la réparation (technique) de celui-ci doit être dissociée du traitement administratif de cette panne, qui consiste dans la « déclaration » d'indisponibilité du moteur. La déclaration a une valeur légale (le CNPE déclare publiquement, à l'autorité de sûreté et donc au public, que le moteur n'est pas disponible et il s'engage ainsi à faire le nécessaire), alors que la panne est un constat matériel, interne au CNPE. Pour le dire encore autrement, la panne est intrinsèque au moteur alors que la déclaration d'indisponibilité lui est extrinsèque.

0.3.2 Comparer les différents terrains

Les quatre terrains d'études se distinguent donc, au-delà de leurs particularités locales, par une évolution du regard posé par le doctorant sur la réalité observée. L'évolution de ce regard est corrélative à l'évolution de la problématique. Si la conception initiale de l'initiative et de l'autonomie au travail est à l'origine essentiellement centrée sur quelques individus (opérateurs notamment) et sur un groupe considéré comme homogène (l'équipe de conduite), la compréhension de la problématique devient au fur et à mesure des enquêtes de terrain de plus en plus « organisationnelle », c'est-à-dire qu'elle intègre désormais les différents groupes d'acteurs de la centrale. Le regard de l'analyste prend ainsi de la hauteur et est alors en mesure de penser la rencontre entre les différents objectifs de l'organisation. La méthodologie s'adapte à l'avancement de la recherche et à la construction de la problématique. L'observation montre en effet que l'autonomie nécessaire à la résolution des aléas techniques ne se manifeste pas qu'au niveau d'un collectif aux frontières arrêtées, mais qu'elle traverse l'ensemble de l'organisation, en fonction de sa complexité technique et de l'importance de ses enjeux. C'est justement l'un des principaux résultats empiriques de l'étude que de montrer la tendance historique à la modification de la structure décisionnelle au sein des centrales nucléaires. Une même décision prise par le passé au niveau N de l'organisation sera prise aujourd'hui au niveau N+1, voire N+2. Ce résultat peut être interprété en première lecture comme une perte de pouvoir des opérationnels au profit de l'encadrement de proximité et de la Direction, mais il peut également être interprété comme résultant de l'augmentation du nombre d'exigences à prendre en compte dans le traitement des aléas (production et sûreté mais aussi environnement, sécurité du personnel, radioprotection, normes qualité, communication externe etc.) Cette augmentation quantitative se double d'une augmentation qualitative, l'industrie nucléaire devant non seulement respecter un nombre de plus en plus important de contraintes mais aussi être en mesure de démontrer qu'elle respecte ces contraintes. Le traitement organisationnel des aléas techniques peut donc être interprété comme la résultante de leur complexification, le nombre croissant des dimensions à appréhender se traduisant par un nombre croissant de compétences à solliciter au sein de l'entreprise. L'arbitrage entre les différents partis ne pouvant logiquement être réalisé que par une instance située plus haut dans l'échelle hiérarchique, les Directions sont de plus en plus sollicitées. L'explication classique, qui peut être qualifiée de critique en référence notamment à l'École de Francfort et aux courants post-marxistes lisant l'organisation du travail au prisme de la lutte des classes, se double d'une explication plus fonctionnaliste où les modifications de structure s'expliquent par le rôle joué par les différentes entités en présence.

Cette évolution de la méthodologie, qui s'opère surtout via l'ajustement de la position d'observation, interroge néanmoins la possibilité de comparer des terrains d'enquête entre eux. Si l'angle d'étude change entre deux terrains, est-il possible de tirer des conclusions sur leurs similitudes et leurs différences ? Il nous semble que

certaines comparaisons restent possibles, bien que les canons de la comparaison durkheimienne (Durkheim, 1895) ne puissent être parfaitement respectés, du fait de ce qui précède. Par exemple, il apparaît clairement que les relations entre les Chefs d'Exploitation (Conduite) et les Ingénieurs Sûreté (Service Sûreté Qualité) ne sont pas les mêmes sur les CNPE n° 3 et n° 4 (les deux terrains où ces relations ont été observées). Le pouvoir des Chefs d'Exploitation est plus important sur le CNPE n° 4, et de ce fait il est plus aisé pour eux d'orienter les décisions vers la production, du moins en comparaison avec le CNPE n° 3. Les Chefs d'Exploitation du CNPE n° 4 restent néanmoins soucieux de la sûreté dans les cas où celle-ci serait clairement menacée, mais ils ont plus de latitude que leurs collègues du CNPE n° 3 pour distinguer ce qui relève d'une menace réelle pour la gestion du risque nucléaire et ce qui relève simplement d'une contrainte administrative. Néanmoins, ce qui précède n'est valable qu'au moment de l'enquête. En effet, les rapports de pouvoir entre les groupes d'acteurs sont évolutifs et peuvent dépendre par exemple d'un changement au sein de l'équipe de Direction.

Néanmoins, la comparaison n'est pas intéressante par elle-même, il faut chercher à l'utiliser pour en tirer des enseignements généraux. Ce que nous enseignent les faits présentés ci-dessus, c'est que l'acteur qui joue le rôle d'arbitre va influencer la structure des débats tenus par les acteurs. Lorsqu'il est de notoriété publique que tel arbitre privilégie très souvent la production au détriment de la sûreté, le recours à son arbitrage ne se fera presque plus tant l'issue du débat est connue d'avance. De ce fait le groupe d'acteurs qui défend les mêmes positions que le directeur possède *de facto* un pouvoir plus important que son interlocuteur (dans notre exemple, ce sont respectivement les Chefs d'Exploitation et les Ingénieurs Sûreté).

0.4 Méthodologie

0.4.1 L'approche du terrain d'enquête

Le premier terrain a été abordé avec le sentiment que la méthode d'enquête à privilégier en sociologie était l'entretien semi-directif. Or il s'est vite avéré que ce type d'entretien n'était pas aisé à déployer compte tenu du contexte. Les agents de conduite, notamment les opérationnels, n'apprécient pas d'être enfermés dans une pièce avec un observateur extérieur. Pour eux, une telle situation relève de l'évaluation. Lorsque ce dispositif a été testé, les résultats se sont révélés décevants : les propos étaient convenus et trop vagues pour être exploitables dans le cadre de la problématique de recherche. Progressivement, c'est la technique de « l'entretien en situation » qui s'est imposée. Il s'agit d'observer silencieusement le travail en train de se faire, posté depuis la table centrale en salle de commande, puis d'en extraire un fragment intéressant eu égard à la problématique de recherche. Il faut alors saisir un instant durant lequel l'acteur concerné semble disponible et le questionner sur

ce qui vient de se passer, en cherchant simplement à s'assurer que l'on a bien compris la scène. Par exemple : « Donc là, si j'ai bien compris, tu viens d'annuler cette alarme parce qu'elle est liée aux travaux que réalise la Maintenance dans ce local, c'est bien cela? ». L'acteur est donc invité à expliciter le travail tel qu'il se fait à un observateur extérieur et profane. Poursuivons l'exemple précédent, l'opérateur répondra : « Oui, je sais que cette alarme, la 904 AA, n'est pas réelle, car les Mécaniciens démontent ce moteur en ce moment. C'est pour cela que j'ai une alarme mais cela ne signifie pas qu'il y a un défaut sur le moteur puisque justement ils sont en train de le réparer ». L'observateur peut ainsi confirmer qu'il a bien compris quel était l'enjeu de la situation, préciser les points restant à éclaircir : « Donc cela signifie que tu n'es pas obligé d'appliquer systématiquement la Fiche d'alarme, si comme dans le cas présent tu sais que l'alarme n'est pas réelle? ». Cette première phase de compréhension technique base le questionnement qui va suivre sur des bases concrètes, ce qui permet d'éviter les discours trop convenus et de se pencher directement sur le questionnement de thèse. Dans l'exemple qui vient d'être donné, l'observateur souligne un cas où la règle n'est pas appliquée aussi mécaniquement que prévu : il faut certes appliquer la Fiche d'alarme lorsqu'une alarme apparaît (la Fiche dicte alors les contrôles et les actions à réaliser), mais cela n'est pas valable lorsque la cause de l'alarme est connue (ici, l'intervention d'une équipe de Maintenance). Pour bien comprendre la différence avec les données obtenues lors d'entretiens semi-directifs, sans lien direct avec le travail en train de se faire, il faut relater cet extrait d'entretien, réalisé dans de telles conditions : « - Est-ce qu'il existe des situations où tu n'appliques pas les règles au pied de la lettre, où tu peux interpréter en fonction de la situation réelle? - Ah non certainement pas, on est dans le nucléaire ici, on applique les règles, un point c'est tout! ». Non pas que l'opérateur ait cherché à cacher cette dimension du travail, mais elle ne s'est tout simplement pas présentée à son esprit car il a répondu de manière générale (*ie.* valable dans la majorité des cas) à une question posée dans des termes généraux.

La phase de questionnement technique visant à valider la compréhension du travail réel par l'observateur est également nécessaire pour gagner la confiance de l'interviewé. Il sait alors que l'observateur s'intéresse au travail et qu'il se donne la peine de comprendre la technique, qui est entièrement constitutive de son métier. En effet, les opérationnels craignent souvent que l'observateur, n'étant pas issu de la technique, ne s'intéresse « qu'aux aspects Facteurs Humains » et néglige « le vrai travail », c'est-à-dire leur propre travail de pilotage et de résolution quotidienne des problèmes techniques.

Une fois que l'observateur a montré qu'il s'intéressait à la technique et qu'il s'y connaissait suffisamment pour bien comprendre les enjeux de la situation, le dialogue peut porter sur des termes plus généraux et être étendu au-delà du cas observé. Par exemple, il sera possible de demander si ce qui vient d'être vu s'applique à tous types d'alarmes, si les Fiches d'alarme sont bien conçues et répondent bien

aux problèmes rencontrés, quelle est la réaction du management face à de tels cas, etc. À partir de ce moment, l'échange prend la forme d'un entretien plus classique car il n'est plus directement en lien avec un événement ayant eu lieu « ici et maintenant » mais fait référence à d'autres cas rencontrés par l'interviewé, voire à d'autres personnes. L'interviewé est potentiellement amené à généraliser son propos et à le mettre en perspective, sur un plan historique, géographique ou organisationnel. Il pourra dire par exemple « L'application systématique des Fiches d'alarme, ça devient de plus en plus la norme, alors que par le passé c'était l'exception » ou « Ici, dans cette centrale, ce n'est pas encore systématique de signer ce papier, mais des collègues d'une autre centrale m'ont dit que chez eux c'était déjà le cas » ou encore « Pour nous à la conduite, c'est obligatoire d'appeler le Cadre Technique lorsqu'il faut prendre cette décision, mais je sais que dans les services de Maintenance, c'est beaucoup plus rare ». De telles généralisations sont intéressantes, mais doivent être contrôlées. Le rôle du sociologue sera alors de ramener l'interviewé vers des faits, en lui demandant d'illustrer son propos par des cas concrets, en lui demandant s'il peut dater tel changement dans la politique managériale, etc.

L'entretien en situation de travail se déroule par définition sur le lieu de travail et ces locaux sont dans l'immense majorité des cas des lieux ouverts à d'autres intervenants, qui peuvent être amenés à participer à l'entretien. Souvent ces derniers commencent par écouter la conversation, ils souhaitent parfois compléter ce qui est dit en apportant leur propre témoignage ou sont interpellés par l'interviewé pour apporter une précision. Cette structure ouverte de l'entretien en situation est intéressante dans la mesure où elle est souvent plus riche : le nombre de cas rapportés est plus important, les avis peuvent diverger et donc apporter une nouvelle dimension à la réflexion, etc. Néanmoins, cette structure ouverte ne permet pas aux individus de se confier à l'observateur, dans le sens où ils resteront centrés sur le niveau professionnel et ne livreront que rarement leurs émotions, leur affect, leur ressenti. S'ils s'y aventuraient, leurs pairs auraient tendance à les rappeler à l'ordre. L'extrait d'observation suivant montre où se situe la limite dans l'exposé de la souffrance personnelle.

CNPE n° 4 En salle de commande.

La discussion porte sur l'analyse d'un événement survenu il y a plusieurs mois.

- L'opérateur : « *J'en ai assez, ça fait huit mois que ça a eu lieu, je ne m'en souviens pas du tout, je ne veux plus que l'on creuse ce sujet, déjà que j'en ai mal dormi pendant deux nuits ! . . .* »
- Le Cadre Technique : « *Oh arrête ! Et t'en as pas vomi non ?* »

L'extrait précédent montre que l'opérateur peut se plaindre d'un événement professionnel, mais son propos est tourné en dérision dès qu'il évoque les conséquences de cet événement sur sa vie personnelle. L'agent doit se plier à la norme du groupe et ne peut pas se confier à l'observateur aussi librement qu'il l'aurait visiblement souhaité. D'un point de vue méthodologique, cette régulation par le

groupe de pairs des propos qui peuvent ou ne peuvent pas être dits à l'observateur extérieur permet de contenir le propos sur un registre professionnel et d'éviter qu'il ne dérive vers un registre clinique. Cela peut être tout à fait regrettable dans le cadre de recherches portant directement sur la souffrance au travail mais, dans le cadre de notre problématique initiale, cette configuration était plus efficiente.

Néanmoins, ce dispositif méthodologique ne s'est pas montré parfaitement adapté à l'exploration de toutes les dimensions de la thèse. Les parties I et II se centrant sur le travail dans sa dimension externe à l'individu, le dispositif s'est avéré tout à fait adapté à leur égard, ce qui est moins vrai pour la partie III qui cherche à connaître les dimensions internes à l'individu que sont la motivation au travail et le désir d'autonomie. Néanmoins, après presque deux ans passés avec les équipes de conduite et les exploitants, une certaine proximité culturelle entre le doctorant et les acteurs s'est développée. De nombreux propos ont été tenus en dehors du strict champ du recueil de données, lors de repas, de déplacements sur le site, de pauses cigarettes, etc. Ces propos n'ont pas pu être notés sur-le-champ et encore moins enregistrés, mais ils constituent selon nous un matériau empirique à part entière. Pour le résumer d'une formule, ce que l'on perd en rigueur de retranscription, on le gagne en authenticité.

0.4.2 Les rapports du doctorant avec l'entreprise commanditaire

La méthodologie employée a été en partie influencée par les rapports entre le doctorant et l'entreprise commanditaire de la thèse. La tournure « techniciste » du rapport au terrain a été en partie suggérée par certains tuteurs de thèse, bien que le doctorant compris au fur et à mesure qu'une telle approche était nécessaire compte-tenu de la problématique. À l'origine, il s'agissait pour lui davantage d'une « entrée en matière » permettant d'accéder aux propos des interviewés plutôt que de données de recherche en tant que telles. Certains des tuteurs industriels étaient issus d'une tradition ergonomique et attachaient de ce fait une grande importance à l'observation du travail et à la compréhension de la technique qui le sous-tend. D'autres encadrants ont eu tendance à insister sur la dimension culturelle de la problématique d'une part, et aux « facteurs contingents », notamment au contexte d'ouverture du capital de l'entreprise, d'autre part. Si le doctorant aurait spontanément eu tendance à s'intéresser à ces questions, c'est principalement l'approche plus « techniciste » qui a été retenue. S'ils ont été abordés sur les premiers terrains, les discours sur l'influence de l'ouverture du capital et la modernisation de l'entreprise n'étaient plus adressés à l'observateur dès lors qu'il était en mesure de s'intéresser au fond des problèmes techniques. Cette dimension est alors apparue comme simplement connexe à la problématique principale et n'a donc pas été explorée davantage.

Néanmoins, ces précisions méthodologiques ne doivent pas laisser penser qu'il n'y a pas de lien de cause à effet entre la privatisation progressive d'une entreprise de statut public et l'attention qui est portée à la sûreté nucléaire. L'exemple suivant montrera à la fois en quoi consiste l'entretien en situation et les rapports entre l'impératif de production et la sûreté nucléaire.

CNPE n° 2. Extrait d'observation en salle de commande.

Une alarme apparaît et agace visiblement l'opérateur présent en salle de commande à ce moment là. Ce geste d'humeur ne manquera pas d'attirer l'attention de l'observateur, qui va profiter de cette manifestation publique pour aller à la rencontre de l'opérateur afin d'en savoir davantage. En le questionnant, il découvrira qu'il existe une alarme « Puissance Thermique Élevée », aux alentours de 99,7% de puissance, et que la tendance actuelle est de piloter juste en-deçà de cette valeur, et non plus à quelques points de moins comme c'était le cas par le passé. Il n'y a aucune conséquence pour la sûreté dans la mesure où une puissance trop élevée entraînera toujours l'arrêt automatique du réacteur : piloter le réacteur juste en-deçà de la limite n'empêche pas le bon fonctionnement de l'alarme et de la procédure d'arrêt immédiat du réacteur en cas de dépassement. Mais cette observation, suivi de son « entretien en situation » montrera que l'on demande aujourd'hui aux opérateurs de maximiser le rendement des tranches nucléaires.

L'entretien en situation de travail est ici bien illustré : l'observateur saisit quelque chose qui sort de l'ordinaire, cherche à comprendre par lui-même ce qui se passe, puis s'approche de l'acteur concerné. Il lui témoigne ainsi qu'il s'intéresse lui-aussi à cette parcelle de l'activité (pendant ce temps, les autres personnes présentes en salle de commande continuent de s'affairer sur d'autres problèmes). Le simple fait de s'approcher de l'écran où est apparue l'alarme et de se pencher sur ce problème témoigne à l'opérateur concerné que l'observateur s'intéresse à un tel aléa et qu'il est disponible pour en apprendre davantage. Dans la plupart des cas, la simple manifestation d'intérêt encourageait les acteurs à parler à l'observateur. L'avantage d'une telle démarche est que ces derniers étaient libres de parler ou de se taire, ils pouvaient également feindre d'ignorer que l'observateur se rapprochait de l'action. Une telle liberté de parole n'est pas conférée par l'entretien semi-directif, où il reste plus délicat de garder le silence dans le cadre d'un entretien en tête-à-tête.

0.4.3 **Rendre compte et restituer les données**

Benoît Journé consacre un chapitre d'ouvrage (Journé, 2006) à la question suivante : « Comment rendre compte des observations en centrales nucléaires pour le lecteur profane ? » En effet, il est délicat de savoir jusqu'où aller dans le degré de détail. Lorsque l'on se penche sur la question de l'interprétation de la règle, on

touche immédiatement à l’ambiguïté et la complexité des situations réelles (soit le couple règle / situation, l’un ne pouvant faire sens indépendamment de l’autre). L’enjeu de l’interprétation de la règle ne peut être saisi que si l’on comprend le détail de ce couple règle / situation. Malheureusement, ce degré de détail implique une connaissance technique importante et il est donc nécessaire de simplifier cette complexité pour la rendre accessible au lecteur profane. Certains lecteurs regretteront néanmoins que le degré de détail soit poussé un peu trop loin, rendant les cas présentés dans cette thèse assez délicats à saisir, d’autres au contraire diront qu’ils auraient voulu en savoir davantage.

D’un point de vue méthodologique, la question de la citation des interviewés est également intéressante. Il pourrait être tentant de citer littéralement les agents afin de ne pas déformer leurs propos, dans le but de leur être le plus fidèle possible. Néanmoins, dès lors qu’un propos oral se trouve mis par écrit, est-il si fidèle de conserver les tournures propres à la langue parlée ? Il semblerait que non, car les propos des interviewés semblent alors particulièrement familiers, en comparaison avec le langage académique propre à une thèse. Il a donc été décidé de transformer légèrement les propos tenus à l’oral afin qu’ils s’articulent mieux au reste du document. Le recours à l’italique permettra de restituer les propos des interviewés - compte tenu de la précision ci-dessus - alors que les citations figurant simplement entre guillemets permettront à l’analyste de rendre compte de propos couramment entendus, reformulés par le doctorant dans le but de les synthétiser. Concernant les références aux auteurs académiques, elles se feront par l’année de parution originelle. L’édition consultée (celle notamment à laquelle se référeront les numéros de page) est précisée dans la bibliographie. Il nous a paru, en effet, plus intéressant de faire figurer la date originelle pour pouvoir comparer les époques des différents auteurs.

Dans une certaine mesure, c’est une observation participante que nous avons réalisée lors de ces enquêtes de terrain. Certes, il n’a pas été possible de travailler en tant qu’opérateur de centrale nucléaire et de s’immerger réellement auprès des acteurs, comme cela a été fait par de nombreux auteurs (voir par exemple Cefaï (dir.), 2003). Il est clair que ce type d’observations permet une reconnaissance réciproque et un dialogue qui participent à la validation des données recueillies. Néanmoins, nous avons d’une certaine manière participé à la vie des équipes de conduite. Le fait de partager avec eux les nuits de quart était quelque chose de très important. À chaque nouvelle rencontre d’une équipe, la question était posée par l’un ou par l’autre des membres : « *Et tu fais les nuits avec nous ?* » Il m’apparaissait clairement que la question revenait à dire en quelque sorte « Es-tu des nôtres ? ». Il y eu également des occasions de travailler directement avec les agents, de toucher les matériels et non plus seulement d’observer les acteurs en train de le faire. Sur le CNPE n° 2, lors d’un quart de nuit, deux agents de terrain m’ont mis à l’épreuve. Je les suivais sur l’installation, toujours en posture d’observateur. Leur tâche consistait à réaliser un Essai Périodique sur les Diesels (de très puis-

sants moteurs de secours, qui jouent un rôle important pour la sûreté). D'un seul coup, les deux agents se sont tournés vers moi, m'ont regardé et m'ont posé dans les mains la consigne qu'ils tenaient sur eux, et m'ont dit : « Allez, cette fois-ci, c'est toi qui fait l'essai ! ». J'ai d'abord cru qu'ils plaisantaient. Mais ils étaient très sérieux, c'était à mon tour de lire la consigne, de repérer les TPL (boutons de commande lumineux) concernés, d'enclencher les matériels, etc. Bien évidemment, ils étaient tous les deux à mes côtés et surveillaient mes moindres faits et gestes. Le risque d'une fausse manipulation ou d'une erreur était nul dans la mesure où je demandais la confirmation avant la moindre pression sur un bouton.

Dans ce registre, la théorie de l'Action Située nous a été d'une grande aide pour nous plonger dans une étude approfondie du travail « en train de se faire ». Bernard Conein et Eric Jacopin présentent l'Action Située dans un article du numéro spécial de *Sociologie du travail* consacré à ces nouvelles approches (1994). Benoît Grison (2004) retrace pour sa part l'histoire de ce mouvement et les liens entre ergonomie, anthropologie cognitive et ethnométhodologie. Pour un sociologue comme Patrick Pharo (1994), ce courant propose tout de même une approche naturaliste de la cognition et l'étude sociologique ne saurait s'y limiter, cherchant à étudier également les dimensions relevant du pouvoir, de l'identité, des rôles sociaux, etc. Le sociologue peut donc chercher à s'inspirer de ce désir de compréhension technique, notamment dans sa manière d'aborder les acteurs, de leur parler, de les observer, mais il ne peut déployer un dispositif méthodologique aussi complet pour des raisons de ressources. Le doctorant ayant travaillé seul sur ce projet, il aurait été peu réaliste de vouloir mettre en place une méthodologie d'observation aussi fine que celles développées par les ergonomes, qui incluent des caméras, des micros, etc. (voir par exemple les méthodologies mises en place par Heath et Luff, 1994)

0.4.4 L'analyse et les idéaux-types

Dans ce travail, nous allons chercher à caractériser les différentes formes de l'autonomie au travail via la création de concepts qui s'inspirent directement des types - idéaux wébériens : « *L'idéaltype est une image mentale obtenue, non par généralisation des traits communs à tous les individus, mais par rationalisation utopique. On rassemble des traits plus ou moins épais. Ici et là, on souligne, on exagère : finalement, on substitue un ensemble cohérent et rationnel à la confusion du réel.* » (Grosclaude, 1987, p. 16). Ainsi, nous reprenons à notre compte le « postulat d'incomplétude » (Colliot-Thelene, 2006, p.38-40), selon lequel le concept ne peut épuiser tout la complexité du réel, c'est-à-dire que l'explication sociologique a un caractère inévitablement partiel. L'idéal-type ainsi construit permet ensuite de comparer la réalité au modèle pour mieux la caractériser. Ce point est important en sociologie du monde du travail dès lors que le sociologue rend compte de ses analyses aux acteurs, qui peuvent parfois regretter que les concepts n'englobent pas tous les cas de figure qui peuvent leur venir à l'esprit. Une fois précisée cette

épistémologie, l'analyste peut plus aisément assumer d'accentuer certains traits de la réalité et d'en minorer d'autres, ce choix relevant de sa problématique, c'est-à-dire de la dimension de la réalité qu'il cherche à expliquer. Ces descriptions et observations auront pour objectif d'avoir un degré de précision suffisant pour que le lecteur puisse saisir l'ambiguïté des décisions à l'œuvre, tout en évitant d'atteindre un degré de détail qui risquerait d'alourdir la démonstration. Ainsi, à la question que pose Jean-Michel Berthelot (2008) : « *Jusqu'où aller* [dans la description], *et pourquoi ?* », nous posons clairement la ligne de démarcation entre les éléments livrés au lecteur et ceux qui ne le sont pas : ce sont ceux qui permettent de comprendre comment les décisions engagent les responsabilités individuelles et qui dès lors alimentent la problématique de l'autonomie au travail.

Cette précision méthodologique est très importante pour l'observateur de terrain, qui peut parfois être perplexe devant « la confusion du réel ». Devant les formes toujours différentes que pouvait prendre un terme comme celui d'initiative, entre la façon dont on l'observe et comment les gens en parle (il faudrait préciser qui, et dans quel contexte), il nous semble important que l'analyste explicite le fait qu'il a construit des concepts à partir de la réalité, et non qu'il cherche à décrire de manière exhaustive et parfaite la réalité. Nous avons ainsi pu poser deux grands types d'initiative : celle dont les acteurs parlent (celle qu'ils n'ont plus, qu'ils avaient par le passé, qu'ils regrettent, peut-être même qu'ils fantasment) et celle que l'observateur parvient à observer (des initiatives permanentes et quasiment collectives, qu'il est délicat d'isoler du flux continu de l'activité).

Il convient de se méfier tout de même de l'idéal-type. Pour Jacques Coenen-Huther (2003), ce concept est utilisé par les chercheurs de terrain comme un instrument permettant de légitimer leurs analyses, voire des généralisations qui ne seraient pas toujours parfaitement contrôlées : « *Loin des débats érudits, dans la pratique de la recherche empirique, une telle méthode idéal-typique se confond très fréquemment avec de banales opérations de typologie. La distinction entre idéal-type et type moyen s'estompe alors et l'invocation de Max Weber ne sert plus qu'à parer le reproche de simplification abusive dans l'analyse. Le type-idéal devient ainsi trop souvent le terme fétiche du chercheur de terrain en position défensive* [puis, en note] *Au cours d'un colloque récent, Jean-Claude Passeron alla jusqu'à dire que le terme est souvent utilisé pour défendre une définition insuffisante (Troisième cycle romand, Morges, avril 2001)* » (Coenen-Huther, *op. cit.*, p. 532). Il nous faudra donc nous méfier d'un tel risque de dérive et veiller à n'utiliser cette notion que dans son sens véritable. L'auteur poursuit son article - entièrement consacré à ce concept - en précisant ce qu'est l'idéal-type et ce qu'il n'est pas. Il se base pour cela sur le travail des nombreux commentateurs de l'œuvre de Weber. Nous retiendront particulièrement l'idée de Philippe Raynaud, pour qui « *le type idéal suggère le déroulement de l'action* » qu'il aurait fallu attendre dans l'hypothèse d'un comportement rationnel » *et met a contrario en évidence les « irrationalités de toutes sortes » qui interviennent dans l'activité réelle* (Raynaud, 1987, p.

51) » (Coenen-Huther, *op. cit.*, p. 533). La suite de ce document montrera que nous avons cherché à utiliser le concept d'idéal-type de la même manière. Nous désignons l'initiative et le processus de décision tels qu'ils se passeraient dans l'hypothèse où les acteurs seraient rationnels mais, et c'est en partie l'originalité de ce travail, dans une acceptation beaucoup plus large que d'habitude de la rationalité. Cela signifie simplement que l'on gomme dans notre idéal-type les gestes de colère, l'emportement, d'éventuels « actes manqués », etc. Nous laissons les comportements *affektuels* (selon la terminologie de Max Weber) de côté car ils nous semblent bien mieux appréhendés dans le cadre de méthodologies psychologiques, ergonomiques ou cliniciennes.

0.4.5 L'accès au terrain

Ce qui est particulier dans ce travail de thèse, c'est que l'accès au terrain a précédé la thèse en elle-même. La première enquête empirique s'inscrit dans le cadre d'un stage de fin d'études d'environ six mois. Ce stage va être l'occasion d'accéder au projet de thèse lui-même. L'entreprise commanditaire cherchait un étudiant en sociologie qui connaissait déjà le nucléaire et qui avait fait ses preuves, qui « passait bien sur le terrain ». Accéder à la Direction de la Recherche et du Développement d'EDF (R&D) ne signifiait pas directement accéder aux centrales nucléaires ni à l'épicentre de celles-ci, la salle de commande. Un autre acteur se situe entre les deux précédents, désignés par le terme de « commanditaire » de la thèse. Il s'agit de managers de la Division de la Production Nucléaire, particulièrement intéressés par la problématique de thèse. Ils sont également à l'origine du questionnement empirique de la thèse qui donnera naissance à la problématique. À ce stade, il est déjà possible de distinguer deux « niveaux de terrain », la R&D et la DPN, respectivement nommés « les tuteurs » et les « commanditaires ». Le troisième niveau est le terrain à proprement parler : les centrales nucléaires. L'accès aux centrales n'était pas aussi évident que l'on pourrait le croire, quand bien même les deux niveaux précédents de terrain ont été intégrés et ont reconnu le doctorant comme digne de confiance. Encore faut-il convaincre les exploitants des centrales que le visiteur saura réaliser son étude sans trop perturber le travail industriel. Les exploitants de terrain (les cadres de la Division Production Nucléaire au niveau national sont aussi nommés « exploitants ») ont certaines appréhensions à l'égard des personnes que l'on pourrait qualifier de « non techniques ». En première analyse, ils se demandent à quoi peuvent bien servir de telles compétences dans un monde aussi technique que celui du nucléaire et, finalement, ce que ces personnes font là. Tout le travail d'accès au terrain consista finalement à lever ces appréhensions, travail qui s'avèrera de plus en plus aisé au fur et à mesure des séjours en centrales. Le « sésame » consiste à utiliser des termes techniques, leurs termes techniques, et à utiliser des exemples concrets. Imaginons que le doctorant ait réussi à pénétrer en salle de commande, il se trouve alors assis à la table cen-

trale (servant pour les relèves de quart et les innombrables réunions improvisées). Un opérateur dispose soudainement de quelques secondes de disponibilité, et le doctorant se risque alors à lui poser la question qui est au cœur de sa problématique de thèse : « Et donc vous prenez des initiatives par rapport aux règles ? ». La réponse de l'interviewé est alors sans appel : « Ici, on applique les règles ». Le doctorant va alors essayer d'illustrer son propos. Un cas assez simple nous a servi à de nombreuses reprises : « Oui mais si une alarme apparaît et que la fiche d'alarme correspondante ne s'applique pas, qu'est-ce-que vous faites ? ». À ce moment là, l'opérateur et le doctorant parlent de la même chose, c'est-à-dire de la part d'autonomie qui doit être déployée pour venir à bout de tels aléas (l'aléa ne pouvant être soldé par l'application pré-programmée de procédures). Le doctorant est donc parvenu à se faire accepter par les acteurs en parlant le même langage qu'eux. S'intéresser à la technique nucléaire est un pré-requis indispensable pour comprendre les situations et donc leur ambiguïté inhérente. Il n'est pas possible de parler et de comprendre où se situe la subtilité d'interprétation des règles autrement qu'en comprenant l'écart entre le prescrit et le réel.

Si notre accès au terrain nous a semblé presque naturel, car il s'est fait au gré de rencontres de personnes situées à l'intérieur de l'institution, il ne faut pas oublier que pour le chercheur en sciences sociales universitaire et ne possédant pas de lien direct, cette industrie reste un terrain très fermé. Pierre Fournier consacre un article paru dans *Ethnologie française* à la méthodologie et à l'observation participante dans le cas de l'industrie nucléaire (Fournier, 2001). Il explique pourquoi l'industrie nucléaire est aussi réticente à ouvrir ses portes aux recherches en sciences sociales (qu'il distingue des travaux des médecins, ergonomes et psychologues du travail). L'industrie nucléaire cherche en effet à protéger un secret lié à la sécurité intérieure (le nucléaire militaire ayant des liens avec le nucléaire civil), un secret lié à l'espionnage industriel, et à se prémunir des soupçons portés par les militants écologistes. Pierre Fournier évoque la qualité des informations transmises par l'institution (qui mettent simplement en avant le « zéro défaut ») et les lourdeurs relatives à l'accès aux sites nucléaires (questionnaires, enquête de gen-darmerie, formations, visites médicales, etc.) pour en conclure que, face au risque de désinformation, le chercheur se doit de collecter des données de première main :

« L'accumulation de ces conditions donne au mieux le sentiment d'être entravé dans sa pratique d'investigation, d'être retardé, et au pire, le sentiment d'être sous contrôle, d'être abusé, d'être le destinataire d'un discours de propagande, voire d'être manipulé, d'être utilisé comme relais et garant de ce discours. C'est en ce premier sens que l'on peut parler du travail dans l'industrie nucléaire comme d'un terrain miné pour le chercheur en sciences sociales dont on voit qu'il ne peut réchapper qu'en recourant à des données directement recueillies. »
(Fournier, 2001, p. 70)

L'auteur explique également qu'il est délicat de parler aux agents qui travaillent dans le secteur nucléaire, car ceux-ci ont des engagements de confidentialité et ne savent pas forcément ce qu'ils ont le droit de dire ou de ne pas dire et lorsqu'ils sont face à un enquêteur, ils ne savent pas s'ils doivent tenir un discours positif (destiné à un membre de l'institution) ou un discours plutôt critique (destiné aux membres associatifs). Les agents sont alors tentés de se protéger par la réserve, le silence, ou dans un discours où la technique sert de « langue de bois » plutôt que de facteur de compréhension de tout le sens du travail. Françoise Zonabend, dans son ouvrage *La presque île du nucléaire*, explique comment le discours technique peut servir de rempart contre un interviewer auquel on ne souhaite pas répondre : « *Quand on interroge directement les techniciens sur les tâches qu'ils accomplissent à l'usine, sur les risques auxquels ils s'exposent, quand ils sont obligés d'aller dans des secteurs radioactifs et lorsqu'ils manipulent des produits ionisants, ils répondent certes volontiers, mais ils le font d'une manière totalement distanciée, impersonnelle, à l'aide de mots techniques [...] Il est rare qu'ils parlent spontanément de leur propre expérience, de leur apprentissage, des incidents qu'ils ont pu connaître.* » (Zonabend, 1989, p. 14).

Fournier en conclut donc quant au dispositif de recueil de données idéal : « *C'est ainsi que s'impose le recours à l'observation directe de scènes du travail et d'interactions les commentant* ». C'est le dispositif que nous avons appelé entretien en situation de travail, à la différence que dans notre cas l'entretien en situation est un prolongement du commentaire directement lié à l'observation. Précisément, c'est lorsque le propos se généralise et sort de l'idiosyncrasie du cas localement observé que commence à proprement parler l'entretien. Il est dit en situation de travail car l'observation et l'interaction commentant l'observation, soit les deux étapes précédentes, ont orienté le locuteur dans le sens d'un discours plus performatif que normatif sur le travail. Pierre Fournier explicite cette démarche de recherche qui permet d'accéder à une certaine objectivité vis-à-vis des risques professionnels encourus dans le nucléaire. Il insiste sur le risque interprétatif que comporte l'entretien semi-directif et le questionnaire.

« *Aux risques nucléaires s'ajoutent les risques interprétatifs, qui sont les risques professionnels ordinaires du chercheur en sciences sociales. Pour les limiter, on a préféré faire porter l'observation directe sur des agissements concrets et des paroles en situation plutôt qu'en entretien, en demandant à suivre les hommes dans l'action, en situation.* » (Fournier, 2001, p. 71)

Pierre Fournier travaille sur la radioprotection, soit l'étude des risques professionnels spécifiques liés au travail sous rayonnements ionisants. Compte-tenu de l'importance de ce thème et de son aspect controversé, ses interrogations méthodologiques visent à lever le voile de silence qui pèse sur ses interviewés. Pour notre part, nous travaillons sur la problématique de la sûreté, qui a trait à la maîtrise du risque d'accident majeur, et, dans ce cadre, nous travaillons sur l'autonomie.

Pour des raisons proches, le risque de recueillir des propos politiquement corrects est également présent. De ce fait, nous avons été nous aussi enclins à développer une méthodologie très proche de la sienne. Pierre Fournier montre également que le questionnement sur le rapport aux règles et à l'autonomie se base plus facilement sur la description de cas précis plutôt que sur des propos généraux. L'auteur rapporte une situation d'entretien avec un cadre de l'industrie nucléaire et montre comment celui-ci ne peut se contenter de propos généraux.

« [L'interviewé] *est à la recherche d'une réponse synthétique qui lui paraisse susceptible d'être comprise par le chercheur. Mais il ne veut surtout pas être trahi dans ce qu'il pense et aucune formule générale ne semble le satisfaire. C'est finalement le registre de la description anecdotique qui s'impose à lui.* [Fournier cite alors l'interviewé] "Il va falloir choisir entre des contraintes et non pas entre des situations idéales. J'essaie de m'expliquer en prenant des exemples chaque fois » [...] C'est plus des cas de philosophie, c'est des cas précis : on les résout ou on ne les résout pas." » (Fournier, 2000, pp. 3-4)

Soulignons tout de même que le terme « anecdotique » est ambivalent, puisqu'il réfère autant à l'idée d'une histoire qu'à celle d'une histoire sans importance. Nous préférons conserver le terme de « cas ». En effet, pour les travailleurs qui les vivent, ces anecdotes n'ont rien d'anecdotiques.

0.5 Les principaux résultats

Cette étude montre que l'autonomie à la règle se traduit dans des décisions et des initiatives. Alors que la décision ferme l'espace des possibles en ne retenant qu'une solution à appliquer pour solder l'aléa, l'initiative ouvre l'espace des possibles en proposant une solution nouvelle et innovante. Dans les deux cas, initiative et décision impliquent une prise de risque par l'acteur. Comment expliquer cette prise de risque ? Soit par des théories culturalistes (« la culture de métier »), mais alors on ne peut expliquer pourquoi tous les individus ne prennent pas d'initiative, et pourtant les disparités sont assez fortes. Soit par des théories rationalistes (« l'acteur le fait car c'est dans son intérêt »), mais alors on ne peut expliquer les initiatives prises par des agents qui n'attendent plus aucune évolution de carrière, qui n'ont pas de primes individuelles, et qui ont un emploi garanti. La thèse recourt alors au concept de reconnaissance puis à la théorie du don contre don. Celle-ci permet de comprendre l'initiative comme un acte à la fois libre et obligé, à la fois pour soi et pour autrui. Si les « bonnes raisons » ne manquent pas à la prise de décision et d'initiative (c'est-à-dire à la manifestation de son autonomie au travail), la thèse montre qu'elles ne suffisent pas, et qu'il faut y ajouter un certain « saut dans le vide », un certain dépassement de soi pour expliquer les manifestations d'autonomie dans un tel contexte.

0.6 Le plan

Ce travail de thèse est marqué par deux grandes idées issues de la Théorie de la Régulation Sociale. La première consiste à poursuivre le travail de catégorisation qu'opèrent les concepts de régulation de contrôle, de régulation autonome et de régulation conjointe. Elle sera étoffée par l'étude d'un contexte industriel complexe (la ligne hiérarchique ne comportant pas une dichotomie aussi nette que l'opposition exécutants / encadrement ; les connaissances, argumentations et décisions jouent un rôle crucial), cherchant à répondre ainsi au programme de recherche proposé par Jean-Daniel Reynaud (Reynaud et Richebé, 2007). La centralité des processus de décision est soulignée par ces auteurs. Anni Borzeix montre l'importance qu'il faut accorder aujourd'hui à la coordination et au langage du fait « *que le contenu même des activités de travail connaît des évolutions profondes sous l'effet des recompositions à l'œuvre dans le système productif et des innovations technologiques.* » (Borzeix, 1998, p. 182). Borzeix cite la « *part accrue des échanges symboliques, de l'immatériel* », l'importance des « *symboles et des signes* » et surtout « *la multiplication des tâches élémentaires qui échappent à un mode opératoire précis, la part accrue d'initiative, d'autonomie, de concertation et de décisions liées à des activités collectives de régulation, de coordination et de gestion des aléas.* » (*id.*). La seconde est une idée développée par Gilbert de Terssac (1992) : les compétences forment une « monnaie d'échange » entre les hiérarchiques et les opérationnels : les premiers accordent de l'autonomie aux seconds afin qu'ils « sortent la production » et ces derniers cherchent justement à mettre en œuvre leur autonomie pour accroître leurs compétences. Le prolongement que nous souhaitons proposer consiste à comprendre ce qui pousse les opérationnels à développer, accroître, cultiver leurs compétences. Est-ce pour disposer de plus de pouvoir et servir leur « intérêt stratégique » ? Est-ce par ce que cela fait partie de leur culture de métier ? Ce désir d'autonomie au travail est-il mû par une « quête de reconnaissance » ? Et si c'est bien le cas, la reconnaissance doit-elle être comprise comme une des composantes de l'intérêt de l'acteur ou plutôt dans le registre du don-contre-don qui s'échange continuellement entre l'individu et sa communauté (*cf.* par ex. Caillé, 1993 ; 2007) ? La première question nous invitera à nous pencher sur l'*activité* des sujets (ce qu'ils font) et la seconde sur leurs *actions* (ce qui les meut), pour reprendre la distinction de Max Weber (Colliot-Thélène, 1990).

La thèse est composée de trois parties : Autonomie, Décision, Reconnaissance. Chaque chapitre débute par l'exposé d'un ou plusieurs cas concrets. Ces cas sont ensuite analysés à l'aune de la problématique empirique de la thèse, puis à l'aune de la problématique théorique de la thèse. Le schéma de la démonstration est donc le suivant : cas ; analyse empirique ; analyse théorique. Pour permettre la compréhension des cas, quelques descriptions sont présentées en premier lieu. La première partie répond à la question « *Qu'est ce que l'autonomie dans l'exploitation nucléaire ?* », la seconde partie répond à la question « *Comment se manifeste cette*

autonomie? » et la troisième partie s'interroge sur le thème de « *Pourquoi* les acteurs continuent-ils à faire preuve d'autonomie dans un tel contexte à risque? ».

Première partie

Autonomie

Chapitre 1

Complexité et autonomie

Introduction du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de livrer la connaissance essentielle à la compréhension de la réalité empirique étudiée au cours de la thèse. Ce milieu étant très technique et la thèse cherchant à rendre compte de toute la complexité du travail, le lecteur devra posséder un minimum d'informations sur l'exploitation nucléaire pour pouvoir comprendre les cas empiriques présentés plus loin. On entend ici par complexité le fait que tous les éléments du système technique et humain sont reliés et enchevêtrés et ne peuvent être aisément décomposés en sous-systèmes plus simples. Ce chapitre décrit le terrain étudié avant de pouvoir commencer à répondre à la problématique de thèse proprement dite. Le chapitre suivant aura pour tâche de préciser le vocabulaire employé et de définir une frontière entre l'autonomie, l'initiative et la décision.

Ainsi, il est nécessaire de connaître le terrain sur lequel on travaille, puisque l'autonomie n'a de sens que par rapport à des situations ambiguës, ou plus précisément des situations dans lesquelles il existe un écart entre le prescrit et le réel. Afin que le lecteur soit en mesure d'appréhender la nature de cet écart, il est nécessaire de présenter le réel d'une part - et donc de décrire le travail d'exploitation en train de se faire - et de présenter le prescrit d'autre part. Ce chapitre permet donc d'introduire cette première partie consacrée à l'autonomie mais également le restant de la thèse. Néanmoins, il est déjà possible de mettre le lecteur sur la voie de ce qu'est l'interprétation de la règle dans l'exploitation nucléaire. L'extrait d'observation présenté ci-dessous a été choisi car il est assez pédagogique et résume de manière claire et concise ce que l'on entend par ce terme.

CNPE n° 2. Suivi du travail des agents de terrain sur l'installation. Lors d'un quart de nuit (environ 23h).

L'observateur suit le travail d'un agent de terrain de la conduite, lors de l'une de ses « rondes » sur l'installation. Nous nous trouvons dans les locaux électriques. Nous devons faire des tests sur des capteurs puis noter les

valeurs obtenues, qui s'affichent sur un écran à cristaux liquides. L'agent de terrain explique à l'observateur qu'avant de pouvoir noter une valeur il faut attendre que celle-ci se stabilise. Malheureusement, la valeur affichée ne cesse de varier, et dans des proportions assez importantes. L'agent de terrain attend d'abord quelques temps que les valeurs se stabilisent, puis se résigne à noter une valeur moyenne qu'il estime de manière approximative. Mais à peine a-t-il noté une valeur que celle-ci change brutalement. Il finit donc par s'impatienter car cette activité lui prend bien plus de temps que ce qu'il avait prévu initialement et qu'il lui reste de nombreuses autres tâches à réaliser lors de ce quart de nuit. L'observateur demande alors ce que prévoit la consigne, car cette intervention se déroule - comme toute intervention en centrale nucléaire - sous l'égide d'une règle. La consigne prescrit d'attendre une minute avant de noter la valeur, faisant implicitement l'hypothèse que la valeur sera stabilisée au bout de ce laps de temps. Or les valeurs ne sont toujours pas stabilisées, alors que l'agent de terrain patiente depuis déjà plusieurs minutes. La consigne n'est donc pas parfaitement adaptée au cas rencontré et la conduite à tenir n'est pas claire : faut-il attendre encore que les valeurs se stabilisent ? Et combien de temps peut-on encore se permettre d'attendre compte-tenu de la charge de travail restant à réaliser ? À ce moment de l'opération, l'observateur va profiter de cette occasion d'ambiguïté pour tester l'hypothèse d'une application stricte de la règle. Il suggère donc à l'agent de terrain d'attendre précisément une minute avant de noter la valeur, en vérifiant le temps écoulé sur sa montre. L'agent de terrain accepte cette proposition : « *Après une minute, on note le chiffre écrit, et hop ! terminé !* ». Il attend donc le temps prescrit, note la valeur qui s'affiche à ce moment là, et poursuit ses activités.

Ce cas empirique est assez simple mais il est représentatif des nombreux cas observés et permet de préciser les enjeux de l'interprétation des règles. Il ne s'agit clairement pas de contourner ou de « violer » la règle mais plus simplement de la rendre opérationnelle. Mathilde Bourrier distingue trois dimensions dans l'analyse du rapport entre l'homme et la prescription (Bourrier, 1999, pp. 47-52). L'homme est tout d'abord capable de récupérer les erreurs et les ratés des gammes (Faverge, 1980), il les « adapte » (Amalberti, 1988), il « remplit les blancs et les implicites » dans les procédures (Downs, 1966 ; de Terssac, 1992). Du fait de cette capacité, l'homme au travail possède un pouvoir qui fait de lui un « acteur stratégique » (Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993) contrôlant les « zones d'incertitudes » que constitue l'implicite des règles. Pour Bourrier, l'analyse de Gibert de Terssac (1992) combine entre elles ces deux dimensions, d'ordre plutôt ergonomique pour la première et sociologique pour la seconde. L'opérateur interprète les règles pour pouvoir parvenir au résultat escompté et il s'investit dans l'obtention de ce résultat car « *du même coup il négocie sa participation à l'organisation et se constitue en tant qu'acteur, détenteur d'une liberté d'action* » (*op. cit.*, p. 49). Enfin, à un troisième niveau, des psychologues tels que Reason (1987) et Reason *et al.* (1994) définissent la violation comme « une déviation par rapport

à une procédure opératoire sûre » (Reason *et al.*, 1994, cité par Bourrier, *op. cit.*, p. 50). La présente thèse vise la même articulation des registres de l'activité concrète d'une part et du sens de l'action d'autre part.

Les instructions doivent donc être rendues cohérentes avec la réalité rencontrée sur le terrain. Il ne serait pas correct de dire qu'« il suffit d'appliquer la gamme », comme le laissent entendre parfois les interviewés, qu'ils fassent partie du groupe des opérationnels ou du management. Dans le cas présenté, l'agent de terrain cherchait à relever des valeurs significatives, qui reflètent fidèlement les grandeurs mesurées. Il commence d'ailleurs par attendre que la valeur se stabilise, apparemment sans savoir que la gamme prescrit d'attendre une minute précisément. Spontanément, en donnant du sens à son travail, il va déjà au-delà des procédures en les rendant plus opératoires, plus pertinentes, car il ajuste la durée de son attente en fonction de la réalité rencontrée. Malheureusement, la situation est plus complexe puisque les valeurs ne se stabilisent pas, et la réalité dépasse donc à la fois la gamme et la capacité d'adaptation de l'acteur. À ce moment, l'observateur lui suggère de se contenter d'une application littérale de la gamme. Pour l'observateur, c'est l'occasion de tester une des hypothèses de départ de la thèse, selon laquelle les agents se contenteraient parfois d'une application littérale des règles. Pour l'agent, un tel comportement constituait une solution de facilité par rapport à la règle de conduite qu'il s'était fixé par lui-même (attendre que la valeur se stabilise) et lui a permis de terminer cette tâche rapidement, avant de passer aux autres activités qu'il devait réaliser durant son quart. Ce cas montre que l'agent s'était spontanément fixé une conduite plus contraignante que la simple application de la règle. On peut parler ici de régulation autonome dans le sens d'une règle de métier qui veut que les valeurs relevées soient pertinentes. Cette régulation autonome viendrait combler les lacunes de la régulation de contrôle (ici, une durée fixée à une minute par le rédacteur de la consigne). Ce cas donne déjà à voir une forme de régulation conjointe, car l'agent a tenu compte à la fois de la règle de métier et de la règle officielle.

Cet extrait d'observation doit permettre au lecteur de se faire une première idée de ce qu'est une situation où la règle ne couvre pas parfaitement le cas à traiter et où il y a donc ambiguïté dans le sens où plusieurs options sont possibles (ici, attendre une minute précisément quitte à relever une valeur moins significative ou attendre que la valeur se stabilise pour noter le chiffre juste). La dimension décisionnelle apparaît clairement dans cet exemple, ainsi que la contrainte temporelle qui pousse à décider et à agir. Ce cas est néanmoins très simple, d'un point de vue technique comme d'un point de vue organisationnel. Les données de l'énoncé sont binaires (la valeur est stable ou ne l'est pas¹), il n'y a qu'un seul acteur concerné. Néanmoins, même dans un cas simple comme celui-ci, il existe une pluralité d'ob-

1. Quoique l'on puisse très bien définir des degrés dans la stabilité de la valeur. Une valeur qui oscille constamment entre 1,22 et 1,27 sera plus facile à estimer qu'une valeur qui oscille entre 0 et 2, puis entre 3 et 10, sans aucune régularité.

jectifs qui doivent - idéalement - être atteints en même temps. L'agent de terrain doit à la fois noter une valeur correcte (efficacité technique orientée vers cette opération) et réaliser cette tâche dans un temps limité (efficacité technique orientée vers les autres tâches à réaliser durant le quart). Dans la suite de la thèse, des cas plus ardues seront présentés : les données techniques, les règles, le nombre d'acteurs, les objectifs poursuivis seront plus nombreux et fortement interdépendants. Les cas seront donc plus complexes et l'enjeu de la thèse sera de détailler comment cette complexité est traitée par le travail d'organisation.

Pour que le lecteur soit en mesure de découvrir les cas rencontrés lors de l'exploitation quotidienne des tranches nucléaires, il est nécessaire de lui donner auparavant quelques éléments de contexte. Ce chapitre est donc consacré à la présentation des centrales nucléaires, des populations qui y travaillent, de leur organisation, de leurs règles de fonctionnement, etc. Cette présentation a pour point de départ des données empiriques qui seront mises en perspective dès que possible à l'aide de la littérature existante sur le sujet.

1.1 L'exploitation nucléaire

1.1.1 L'énergie nucléaire et le Parc nucléaire d'EDF

Le Parc nucléaire d'EDF est composé de 58 unités de production nucléaires (ou tranches) réparties sur 19 sites. Une tranche nucléaire est une unité de production d'électricité, composée notamment d'un réacteur, d'une turbine et d'un alternateur, et produisant une puissance électrique de 900, 1300 ou 1450 MégaWatts, selon les générations de centrales (on parle de paliers). Un site de production peut comprendre 2, 4 ou 6 tranches nucléaires.

Les sites, ou Centres Nucléaires de Production d'Electricité (CNPE), présentent différentes configurations spatiales, en fonction des caractéristiques de leur terrain d'implantation. Il faut tout d'abord distinguer la source de refroidissement, rivière ou mer, et la présence ou l'absence d'aéro-réfrigérants, grandes tours de refroidissement qui rejettent de la vapeur d'eau. Au-delà de ces spécificités locales, chacun des sites comporte deux grandes délimitations. La première est d'ordre radiologique : la Zone Non Contrôlée est libre d'accès et ne comporte pas d'émission de radiation, alors que la Zone Contrôlée exige des habilitations et des équipements spécifiques comme des dosimètres. La seconde délimitation est d'ordre socio-professionnel. Elle délimite l'espace entre les zones industrielles et les bâtiments administratifs. Au sein des centrales, la première relève du « terrain » alors que l'autre renvoie aux « bureaux ».

Une centrale occupe une grande superficie au sol (les temps de déplacement d'un endroit à l'autre sont considérables et doivent être intégrés dans la temporalisation de l'activité) et le nombre de locaux est impressionnant. Les agents de terrain expliquent à l'observateur qu'un débutant a besoin d'environ un mois pour

pouvoir se repérer sur l'installation et être en mesure d'évoluer seul sur le terrain. Il lui faudra environ six mois pour pouvoir commencer à manipuler les matériels. Pour qui se rend pour la première fois dans une centrale nucléaire, c'est souvent à plusieurs kilomètres de distance que la présence de cette technologie se fait ressentir : en découvrant les panaches de vapeur qui sortent des aéro-réfrigérants, le visiteur est immédiatement interpellé. La forme bien particulière de ces tours possède une force d'évocation et une puissance symbolique tout à fait claire. Pour le visiteur, c'est ici que commence la centrale nucléaire. Il n'en va pas de même pour les centrales dépourvues d'aéroréfrigérants, qui de l'extérieur ne présentent pas de signes distinctifs, et qui pourraient être prises de loin pour des bâtiments industriels standards. La suite de l'exposé montrera que la présence ou l'absence de ces tours n'est pas neutre, car les populations locales se basent sur la présence et les formes des panaches pour diagnostiquer l'état de fonctionnement de la centrale. Sur le CNPE n° 4, un Chef d'Exploitation résume le raisonnement des habitants de la petite ville voisine « *deux grands panaches [de vapeur d'eau], tout va bien* »².

1.1.2 Les agents de l'exploitation nucléaire

Les salariés d'une centrale nucléaire se répartissent en différentes catégories. On peut d'abord distinguer les personnels d'exploitation et les personnels travaillant dans des fonctions support comme le service Documentation par exemple. La thèse s'intéressera en premier lieu aux exploitants dans la mesure où ce sont eux qui sont en prise directe avec les aléas techniques. Habituellement, le terme « exploitants » désigne les agents des équipes de conduite. Dans un sens plus large, ce terme désigne également les agents des services de maintenance comme les chimistes, les mécaniciens, les électriciens, etc. Les personnels de conduite travaillant « hors-quart », ou en « horaires de bureau », pourront également faire partie de cette catégorie, tout comme certains services de maintenance. À un niveau plus macroscopique, au sein de l'entreprise EDF, « l'exploitant » désigne les agents de la Division de la Production Nucléaire, qui sont ici distingués des personnels des centres d'ingénierie ou de Recherche et Développement par exemple. Enfin, au niveau plus global des relations entre les organisations, lorsque l'on parle des relations entre EDF et l'Autorité de Sûreté du Nucléaire, c'est toute l'entreprise EDF qui est nommée « l'exploitant ». De manière générale, ce terme possède une définition fluctuante et relative. Est exploitant celui qui, par rapport à un autre groupe, est au plus près de la machine et du terrain.

Cette recherche s'intéresse à toutes les personnes amenées à travailler à la résolution des aléas techniques. Ces acteurs seront désignés, de manière générique,

2. Lorsque l'un des aéroréfrigérants ne produit pas de vapeur d'eau, c'est que l'un des réacteurs est à l'arrêt. La population étant prévenue par voie de presse lors des arrêts de tranche, elle commence à s'interroger dès lors qu'un des réacteurs est stoppé alors que cet arrêt n'est pas prévu.

par le terme « exploitants », conservant volontairement la souplesse sémantique de ce terme. Dans le cadre de ce chapitre introductif, la présentation se limite aux équipes de conduite car celles-ci ont été au cœur de notre recherche. Les autres acteurs amenés à travailler sur la résolution des aléas techniques, notamment les services de maintenance, les Ingénieurs Sûreté et les astreintes Direction, seront présentés au cours de la thèse, au fur et à mesure de l'exposé de cas lors desquels ils sont intervenus.

Une population de salariés n'apparaît quasiment pas dans la présente étude. Il s'agit des employés d'entreprises sous-traitantes, qui sont pourtant au cœur de l'actualité sur les conditions de travail et la protection radiologique. Si ces acteurs n'ont pas été directement rencontrés c'est parce que les périodes d'observation ont été centrées sur les périodes de Tranche en Fonctionnement, alors que ces salariés sont surtout présents lors des Arrêts de Tranche. Néanmoins, lors de nos périodes d'observation, des prestataires entraient en salle de commande - notamment pour faire signer des documents par les opérateurs - mais nous n'avons pas eu de contact privilégié avec eux dans la mesure où ils n'intervenaient pas directement lors des cas observés. Pour des études portant directement sur cette population de travailleurs, nous renvoyons aux ouvrages d'Annie Thebaud-Mony (2000), de Doniol-Shaw *et al.* (1995) et aux travaux de Pierre Fournier (1996, 2000, 2001)

1.1.2.1 Organisation et division du travail

Les équipes de conduite ont pour mission d'assurer la production d'électricité, celle-ci étant soumise à un grand nombre d'exigences de sûreté. La conduite de la tranche implique de surveiller les paramètres décrivant l'état du process, de configurer l'installation pour permettre les opérations de maintenance et de gérer le « fortuit » (Uhalde et Osty, 1993). Ce travail de thèse porte principalement sur la gestion de ces imprévus, de ces « événements » selon le concept de Philippe Zarifian (1995), présenté en détails plus loin dans ce chapitre (paragraphe 1.2.1 page 76).

Une équipe de conduite travaille en horaires postés, selon un roulement de différents « quarts ». Elle est composée d'agents de terrain qui interviennent physiquement sur les organes et les matériels de l'installation (cinq agents environ), de deux opérateurs postés en permanence en salle de commande (contrôle et pilotage de l'installation via des enregistreurs et des actionneurs permettant la manœuvre à distance de pompes, de vannes, etc.). Une équipe est affectée à une unité de production et supervisée par un Cadre Technique (CT). Le Chef d'Exploitation (CE) supervise deux équipes, et a donc la responsabilité de deux tranches de production. Les équipes comportent également un Chargé de Consignation qui est responsable de la consignation des circuits, soit leur mise dans une configuration

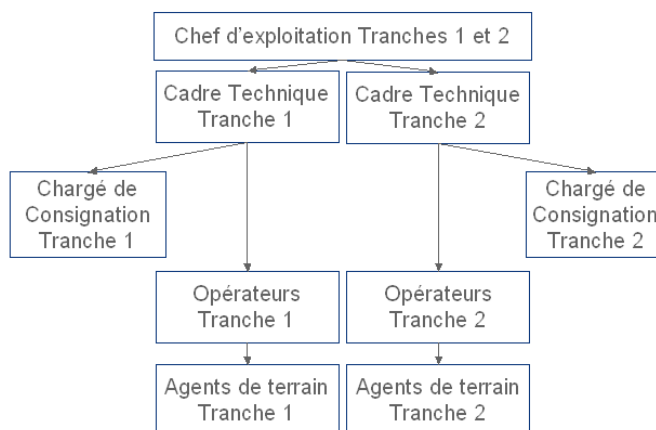


FIG. 1.1 – Organigramme d'une équipe de conduite

permettant les opérations de maintenance³. Une équipe d'une dizaine de personnes ne comporte donc pas moins de quatre niveaux fonctionnels. On parlera de niveaux fonctionnels pour désigner le fait que les opérateurs et le Cadre Technique dirigent le travail des agents de terrain mais que le véritable hiérarchique de ces derniers (qui décide des évolutions de carrière, etc.) reste le Chef d'Exploitation (voir la distinction proposée par Didier Lanson (1979, p. 606, note 1)). La figure 1.1 propose un organigramme simplifié et fonctionnel des équipes de conduite.

Cette division du travail peut s'expliquer par la complexité technologique de l'outil de production. Pour certains auteurs, il existerait un lien entre la complexité technique et l'organisation du travail mise en place pour maîtriser cette technologie. Stanley Udy (1959a) rappelle que cette mise en correspondance est assez ancienne (il renvoie notamment aux travaux d'Urwick (1937)) et montre que la structure organisationnelle doit être conçue en fonction de la complexité technologique. C'est celle-ci qui dictera la forme que doit prendre l'organisation du travail, par exemple le nombre de niveaux hiérarchiques. John K. Galbraith a également théorisé le lien entre technologie et organisation sociale : pour lui la division du travail (Galbraith, 1969, p. 52) et la spécialisation (*op. cit.*, p. 54) sont directement liées à la complexité technologique. Udy va néanmoins plus loin dans le raisonnement en posant que la complexité est finalement plus déterminée par des variables socio-organisationnelles que techniques : est complexe un système tel qu'il

3. Ce métier possède un fort enjeu pour la sécurité des travailleurs, car il est impératif que les équipes d'intervention travaillent sur un circuit qui n'est plus sous pression ou sous tension par exemple.

implique la coopération harmonieuse d'une grande majorité de ses membres. La complexité organisationnelle peut être décomposée selon trois variables : le nombre total de tâches, le nombre maximal d'opérations spécialisées pouvant être réalisées en même temps, et l'obligation ou non du « *combined effort* » soit la nécessité de coopération. Dans le cas de l'exploitation nucléaire, la complexité technique et l'impératif de coopération est l'une des premières choses que les interviewés tiennent à expliquer à l'observateur. Sur le premier CNPE de l'étude, durant les premières semaines, la plupart des personnes rencontrées insistent sur ce point : « Ici, c'est tellement complexe, qu'il n'y a pas une seule personne qui sache en détails tout ce qui se passe sur la tranche, en temps réel. C'est pour cela qu'il est impératif que l'on communique bien entre nous. ». Cette idée est développée par Olivier Favereau (1989), qui cite l'exemple de l'organisation d'un process d'une grande entreprise qui « *repose sur un savoir collectif tellement étendu que ni les membres de l'état-major ni même l'ensemble des cadres ou des ouvriers ne peuvent contrôler seuls* » (Alter, 2002, p. 266).

Cette forte stratification n'empêche pas une certaine homogénéité du groupe. Les équipes de quart sont assez soudées, notamment par les horaires décalés qui font d'elles, selon leurs termes, « un monde à part, un peu déconnecté du reste du site ». La solidarité au sein de l'équipe est également façonnée par l'interdépendance cognitive de ses membres. Si la coopération est fondamentale, c'est car la quantité d'information est trop importante pour pouvoir être appréhendée par un seul salarié, qu'il soit agent de terrain, ingénieur ou directeur. Des échanges et recoupements d'informations sont donc nécessaires pour maîtriser la complexité technologique. Comme l'explique un agent de terrain du CNPE n° 3 : « *Une équipe de quart, c'est une personne, ou plutôt un cerveau avec dix parties. Dans l'utopie, il faut que les dix soient d'accord pour prendre une décision. Dans la réalité, c'est le chef qui tranche, mais il faut mettre en commun toutes les analyses du problème pour éviter qu'un seul gars entraîne tout le monde vers l'erreur, sinon on est piégés. . .* ». John K. Galbraith théorise ce constat dans *Le nouvel état industriel* : les décisions importantes « *font appel à des informations qu'un seul homme ne peut pas posséder* » (*op. cit.*, p. 101).

Dans la majorité des cas observés au cours de cette recherche, la complexité organisationnelle était une donnée de première importance pour appréhender la complexité des cas rencontrés, au même titre que la complexité technique. Sur le terrain, l'observateur s'interrogeait souvent sur les niveaux d'information de chacun des membres : « Qui sait quoi ? Et à quel moment ? ». En effet, les acteurs se croisent dans différentes réunions et lors de différents « points » - plus ou moins formels - et cherchent en permanence à actualiser leur degré d'information sur l'état d'avancement des différents aléas en cours de traitement. Afin de centraliser et diffuser l'information, différents types de documents (papier ou électroniques) sont écrits, les acteurs informent leurs collègues par mail, etc. Les destinataires

lisent ces informations, mais ne peuvent toutes les lire dans leur intégralité, car la somme des informations disponibles est trop importante.

Cette nette division du travail a des conséquences sur la spécialisation des acteurs. Ces différents postes au sein d'une équipe de conduite induisent différents « regards », différentes « manières de voir » l'unité de production ainsi que les problèmes fortuits qui peuvent y apparaître. À l'époque des premières études de terrain, le terme de « point de focale » d'un acteur avait été utilisé (Stoessel, 2006), afin de désigner le positionnement de l'acteur au sein du système technique et organisationnel, ce « point de focale » lui conférant une manière de voir particulière. Il était en effet marquant de constater combien les arguments et analyses apportés par les uns et les autres se situaient dans différentes sphères, très souvent corrélées à la sphère d'action privilégiée du locuteur. C'est plus tard que la littérature en ergonomie de conception apporta les bases conceptuelles pour penser plus finement cette analyse. Ces travaux, et notamment le concept de « *point of view* » (cf. paragraphe 3.2.4.5 page 209), seront présentés dans la deuxième partie de la thèse consacrée à la décision. Dans le cas de l'exploitation nucléaire, chacun des acteurs perçoit de manière privilégiée une dimension du système : locale pour un agent de terrain (une pompe, une vanne) ; process pour un opérateur (configuration des circuits et des systèmes) ; organisationnelle pour le CT et pour le CE (la collaboration conduite-maintenance ; la coopération entre les exploitants et les fonctions support), etc. Schématiquement, les acteurs plus proches de la machine auraient une vision privilégiée de son fonctionnement technique, concret, en temps réel. La vision privilégiée des acteurs situés plus en amont dans l'organigramme serait plus axée sur les composantes organisationnelles, avec une temporalité plus large. L'expression « vision privilégiée d'un acteur » indique que le regard de cet acteur est focalisé sur telle ou telle dimension. Cela ne signifie pas qu'il ne maîtrise pas les autres dimensions. Le rôle du management sera d'être suffisamment « généraliste » pour comprendre les problématiques remontées par les agents de terrain, les opérateurs, les agents de maintenance, etc. Il lui faudra concilier ces deux niveaux pour prendre sa décision, décision qui relèvera du niveau « organisationnel ». Cette analyse ne contient aucun jugement normatif : une vision très fine du fonctionnement technique de certains appareils est fondamentale à la bonne marche de l'unité de production, tout comme la capacité d'orchestrer diverses opérations de maintenance réalisées par différents services ayant chacun leurs objectifs, exigences et contraintes. La division du travail est donc assez forte dans les centrales nucléaires et la troisième partie de la thèse montrera que cette division, si elle peut être source de discordes, peut également être considérée comme étant à l'origine des processus de reconnaissance sociale.

1.1.2.2 La population des équipes

La population des équipes de conduite est traditionnellement composée de personnels formés sur le terrain. Il s'agit d'une spécificité française, là où les autres

pays recrutent en priorité des techniciens supérieurs pour tenir le poste d'opérateur, et ceci de longue date. La question sous-jacente est de savoir s'il est plus utile d'avoir une connaissance empirique ou théorique pour tenir le poste d'opérateur. Les opérateurs sont conscients de ce décalage et peuvent retracer l'histoire à l'observateur, comme en témoigne cet extrait d'entretien :

Sur le CNPE n° 3. En salle de commande.

- Opérateur A : « *Moi je n'ai fait qu'un an de terrain, je n'ai même pas été habilité terrain* [après une période de formation et de doublure de plus d'un an, posséder l'habilitation permettant de manipuler seul les matériels]. *Je suis parmi les derniers opérateurs à ne pas avoir fait de terrain. Dans le temps, les opérateurs venaient forcément du terrain.* »
- Opérateur B : « *Ça a fait hurler l'AIEA* [Agence Internationale pour l'Énergie Atomique]. *Eux dans leur esprit américain, ils ne peuvent pas admettre qu'un type avec un CAP de boulanger puisse être au bloc* [être opérateur]. »
- Opérateur A : « *Dans les années 80, ils ont embauché des Bac+2 pour les mettre au bloc.* »
- Opérateur B : « *Dans les années 90, ils ont demandé aux agents de terrain de reprendre des cours, pour avoir un petit niveau Bac, pour pouvoir aller au bloc. Après, ils prenaient des Bac+2 pour aller sur le terrain, et, à terme, les mettre au bloc. Maintenant, les mecs amenés à aller au bloc sont habilités terrain.* »

Cet extrait d'observation montre la double exigence qui est formulée à l'égard des opérateurs, autant en termes de connaissances théoriques et scolaires qu'en termes de compétences liées « au terrain ». Il semble y avoir un double mouvement historique. Le premier consiste à augmenter le niveau scolaire requis pour devenir opérateur, un diplôme Bac+2 est aujourd'hui nécessaire alors qu'un CAP pouvait suffire par le passé. Le second mouvement concerne la connaissance « terrain » qui est exigée des opérateurs, ces agents postés en salle de commande qui pilotent à distance les appareils situés sur l'installation. Ce mouvement comporte trois temps : dans un premier temps, les opérateurs sont tous issus du corps de métier des agents de terrain ; dans un second temps le management embauche des agents plus diplômés pour les habilitier au poste d'opérateur, et fait alors l'hypothèse que la formation sur le terrain n'a pas besoin d'être aussi longue que par le passé ; dans un troisième temps, le management revient sur cette précédente hypothèse, et redonne toute son importance à la formation de longue durée, sur le terrain. Cette discussion a pour utilité, dans le cadre de cette problématique de thèse, de montrer que la connaissance théorique n'est pas suffisante et qu'aujourd'hui le management reconnaît qu'un opérateur doit avoir eu une réelle expérience de terrain avant de pouvoir piloter le process à distance. Cette évolution montre que les « points de focale » des acteurs sont complémentaires et que le point de focale issu du terrain ne peut pas être remplacé par des connaissances théoriques.

Le travail posté fait partie intégrante du mode de vie des équipes de conduite. Les interviewés expliquent à l'observateur que ce rythme leur permet de disposer de temps pour exercer des activités en dehors du travail, notamment orientées vers la sphère domestique (temps partagé avec les épouses, éducation des enfants, travaux de construction, mécanique automobile, etc.). Entre agents de terrain, opérateurs et Cadres Techniques, les conversations portant sur les travaux de construction ou de rénovation sont assez fréquentes. Une solidarité se crée autour de cette activité, les agents se rendant mutuellement service pour les travaux nécessitant la présence de plusieurs personnes, comme les travaux de gros œuvre. Un ancien agent de terrain, qui travaille aujourd'hui dans un emploi « de bureau », racontait avec nostalgie son passé d'exploitant en évoquant, au-delà de l'activité de travail proprement dite, l'ambiance qui régnait lors de ces chantiers entre « copains » des équipes de quart. L'importance attachée à ces activités centrées sur l'habitat n'est pas sans conséquence sur l'organisation du travail et la mobilité entre les différentes centrales. Pour la plupart des agents de cette catégorie socio-professionnelle, l'ancrage dans le tissu socio-économique régional est très important. Cet attachement constitue pour eux une démarcation entre leur groupe et celui des managers, qui sont amenés à déménager régulièrement. En effet, les cadres de la Division de la Production Nucléaire sont encouragés à travailler dans différentes centrales avant de « monter » à Paris occuper un poste de niveau national. Cet attachement à la région devient aussi un attachement à la centrale elle-même qui explique selon les interviewés un rapport différent à l'outil de production. Pour les agents sédentarisés - qui se trouvent être les plus proches de la machine - le rapport à l'outil de production semble plus « affectif » que pour les managers. Un agent du CNPE n° 3 illustre très clairement cette analyse, et résume ainsi de nombreux propos déjà apportés par d'autres interviewés.

Chargé de Consignations : « *Ils [le management] sont carriéristes, ils sont de passage... Donc, nous, on est là, pendant 20 ans, à subir le passage des oiseaux migrants... Si tu veux pour moi on n'a pas les mêmes valeurs, d'un côté tu as la Direction, et j'inclus dedans le CE, eux c'est un peu la haute bourgeoisie, focalisés sur la carrière, l'individu... Nous, la base, on est le milieu populaire. Eux sont absents de la maison, ils ont les pressions de Paris, etc. Nous, on a plus de temps libre, on tient à notre vie de famille, à pouvoir être à la maison, faire du bricolage, etc. [...] Eux leur truc c'est « Mon CAC 40 ne va pas bien. Démerdez-vous, je ne veux rien savoir... » Nous, c'est le terrain, notre souci, c'est de démarrer telle ou telle pompe, de réparer telle vanne, etc. Forcément, entre eux et nous, on n'a pas la même idée de la boîte, on n'a pas la même vision de l'entreprise. Pour nous, c'est un problème sur le système APG, pour la Direction et pour Paris, c'est un Événement Significatif Sécurité... »*

Cet ancrage local des populations des équipes de conduite s'explique également par le fait que les agents du CNPE n° 3 ont été majoritairement recrutés dans le bassin d'emploi concerné, situé en zone rurale. Nicolas Renahy décrit avec finesse

la relation entre ancrage local et emploi dans les zones rurales dans son ouvrage *Les gars du coin* (Renahy, 2005).

1.1.3 Exécutants et encadrement

Il existe donc un décalage socio-professionnel entre les exécutants et l'encadrement. Le cas du Chef d'Exploitation est particulier. Bien que l'interviewé cité ci-dessus le relègue explicitement parmi le management, la situation n'est pas toujours aussi catégorique dans les autres équipes. Il existe des Chefs d'Exploitation qui sont considérés comme des membres à part entière de l'équipe, sans qu'une frontière ne se fasse ressentir (du moins de façon explicite, pour un observateur extérieur).

Souvent les Chefs d'Exploitation appartenant à la première catégorie (sans césure explicite avec l'équipe) ont commencé leur carrière comme agents de terrain, sont devenus opérateurs puis Cadres Technique. Ils ont parfois été « Chefs de Quart », soit la fonction de chef d'équipe avant la création du poste de Chef d'Exploitation, qui date du début des années 1990⁴. D'ailleurs le terme « Chef de Quart » est employé aujourd'hui pour renvoyer à un exploitant très proche du terrain : on dira par exemple « Lui, c'est un ancien Chef de Quart, ça se voit tout de suite » pour signifier que le Chef d'Exploitation concerné se concentre prioritairement sur les aspects techniques et sur la dimension « terrain », quitte à ne traiter des aspects managériaux que dans un second temps. Le rapport à la règle de ce premier type de CE est plus « interprétatif » que celui du second type, qui serait plus « littéral ». Dit autrement, les CE « de l'ancienne école » vont percevoir moins directement l'intérêt qu'il y a à appliquer les règles de manière aussi stricte. Le cas présenté au paragraphe 3.2.1 page 180 illustre très clairement ce décalage entre les deux types de CE.

À l'inverse, le second type de Chef d'Exploitation n'a pas directement un passé d'exploitant, comme c'est le cas de jeunes cadres récemment diplômés d'écoles d'ingénieurs. Ces jeunes cadres sont souvent considérés comme faisant partie du management et de la direction, plutôt que du groupe des opérationnels. Il ne faut pourtant pas se méprendre : ces catégories relèvent avant tout de la représentation et ne présagent pas de la qualité des rapports d'interaction réellement observés. Il existe de jeunes cadres qui entretiennent de très bons rapports avec leurs agents de terrain, bien qu'ils ne fassent pas partie du même groupe socio-professionnel. L'intérêt porté à la technique, au fonctionnement concret des matériels, est un facteur d'intégration dans ce milieu. Le Chef d'Exploitation cumule donc trois missions

4. Valérie Reicher-Brouard (1998, 1999, 2002) montre de façon très éclairante comment le passage au Chef d'Exploitation a été un moment clé de l'évolution historique du nucléaire. Les CE étaient en effet positionnés dans la hiérarchie comme étant en lien direct avec la Direction du site et comme possédant un fort pouvoir managérial et sûreté, ce qui n'était pas aussi clairement le cas des Chefs de Quart.

dans un même poste : production, sûreté, management. Un CE qui serait plus focalisé sur ses indicateurs de management que sur le fonctionnement concret de telle ou telle pompe risque d'éprouver plus de difficultés à faire pleinement partie de l'équipe par rapport à celui qui n'hésite pas à se rendre dans les locaux techniques (qui sont souvent peu accueillants : bruit, chaleur, humidité, etc.). D'un point de vue symbolique, l'habillement est une variable clé. Le port du bleu de travail pour un Cadre Technique ou pour un Chef d'Exploitation témoigne clairement de sa proximité avec le terrain. En revanche le port de tenues élégantes gêne - de fait - l'accès à ce type de locaux, et donc résonne dans l'inconscient collectif comme une prise de distance vis-à-vis du terrain.

Pour les interviewés, ce positionnement dans l'un ou l'autre des groupes ne relève pas que de la sphère sociale et relationnelle, car de véritables enjeux métier y sont liés. Le détachement vis-à-vis de l'ambition carriériste permet une indépendance d'esprit et donc une certaine objectivité. Comme le dit un agent de terrain de la centrale n° 3 à propos des managers : « *Le problème, c'est qu'il ne veulent pas se mouiller. . . Chez EDF, à partir d'un certain stade, on fait carrière tu comprends, alors il vaut mieux dire la même chose que le chef* ». La liberté de parole dont disposeraient les agents ayant refusé de faire carrière, à l'inverse de ceux ayant été promu, est un thème récurrent parmi ces interviewés. Pour eux, il existe une frontière entre ceux qui ne font pas carrière et qui peuvent donc dire ce qui leur semble vrai (concernant la sûreté par exemple) et ceux qui sont rentrés dans le jeu de la promotion hiérarchique et qui sont donc beaucoup plus contraints de se conformer aux discours managériaux dominants. Pour les managers en revanche, même s'ils n'expriment pas aussi explicitement leur point de vue à l'observateur, ce seraient plutôt les opérationnels qui manqueraient de « recul » dans la mesure où ils ne considèrent que la dimension strictement technique sans la mettre en perspective avec d'autres variables comme la recherche de l'équilibre budgétaire, les réactions des médias et des autorités locales, les rapports aux actionnaires et aux marchés financiers, etc.

Ce décalage socio-professionnel peut exister au sein même des équipes de conduite. L'extrait suivant montre les interactions entre deux opérateurs se définissant comme non-carriéristes et un opérateur qu'ils considèrent comme étant rentré dans le jeu de la promotion hiérarchique :

CNPE n° 2

Observation en salle de commande

Les opérateurs présents en salle de commande parlent entre eux d'un autre opérateur, appartenant à une autre équipe. Ils se moquent de lui car selon eux ce dernier tient particulièrement à devenir cadre, à « *avoir le GF 12 et monter* ⁵ »). Les opérateurs rient de son attitude qu'ils jugent carriériste, « *un peu cire-pompes* ». Un des opérateurs raconte une anecdote pour illus-

5. Les Groupes Fonctionnels sont les échelons de la grille de salaires. Le passage du GF 11 au GF 12 marque le passage du collègue Maîtrise au collègue Cadre.

trer son propos : « *Ce matin, il arrive essoufflé, l'air de vouloir qu'on lui demande ce qu'il y a. Il me fait : "Je suis désolé, j'ai cinq minutes de retard, j'étais à la réunion cadres..." (rires) ! L'autre opérateur commente cet épisode : « Si ça se trouve, il a attendu cinq minutes dehors, juste pour pouvoir arriver cinq minutes plus tard, et nous dire qu'il était en réunion cadres ! »* »

Les relations entre exécutants et encadrement sont donc marquées par le rapport à la technique et à la machine, par le rapport à la hiérarchie et à la carrière, ainsi que par la capacité à formuler des points de vue critiques vis-à-vis des choix managériaux.

1.1.4 Les différentes équipes de conduite

Lors de chacune des enquêtes, les équipes de conduite ont été présentées à l'observateur comme étant très différentes les unes des autres. Lors des premiers entretiens, la plupart des interviewés concluaient leur propos par une phrase de ce type : « *Enfin ce que je dis là ne vaut que pour mon équipe, après, toutes les équipes sont différentes, et cela dépend beaucoup des équipes.* ». Cette mise en garde a été prise au sérieux lors des différentes études de terrain et il est exact de dire que chacune des équipes a sa propre façon de vivre, sa propre « micro-culture d'atelier » pour reprendre le concept développé par Michel Liu (Liu, 1983). Les rapports à l'autonomie vont être différents d'une équipe à l'autre, certains Cadres Techniques étant très dirigistes et exigeant d'être informés de tous les détails de l'exploitation, d'autres accordant de plus grandes marges de manœuvres à leurs opérateurs pour pouvoir se dégager du temps pour leurs activités de management par exemple. La deuxième partie de la thèse montre comment la décision peut remonter plus ou moins vite et plus ou moins haut dans l'organisation, en fonction du niveau de *reporting* exigé par les différents managers, en fonction du besoin de validation hiérarchique exprimé par les opérationnels, en fonction du rapport de confiance existant entre chacun des protagonistes, etc.

Ces différences entre les équipes sont bien réelles et sont une limite à la généralisation proposée par l'analyste. Au début de la thèse, le doctorant projetait de comparer les réactions de différentes équipes confrontées à une situation identique. Parvenir à une telle comparaison s'est avéré irréaliste car les situations qui se donnent à voir dans l'exploitation nucléaire ne sont jamais identiques. Lors de l'observation d'un même Essai Périodique, censé se dérouler selon la même procédure et voir s'enchaîner les mêmes actions, l'observateur réalisait que les données d'entrée différaient fortement : la configuration initiale des circuits, les acteurs prenant part à l'opération, les autres activités en cours sur la tranche durant ce laps de temps, etc. ; tous ces paramètres variaient dans des proportions considérables et rendaient la comparaison impossible. Finalement, la réalité observée était à chaque fois unique et ce sont justement ces situations ambiguës, ne relevant pas

entièrement de la norme et du prévisible, qui étaient les plus à même de renseigner la problématique de thèse sur l'autonomie au travail. C'est alors qu'a été convoqué le concept d'événement, développé par Philippe Zarifian (1995), qui a permis de conceptualiser ce qui était observé empiriquement et qui a conforté l'hypothèse selon laquelle les situations intéressant la problématique de thèse ne pouvaient être que des situations uniques. Cela rendait presque impossible la comparaison *in situ* entre les différentes équipes, tout comme la comparaison entre les différents CNPE (voir à ce sujet le paragraphe 0.3.2 page 25). Dans le cas étudié, il ne semblait donc pas possible de raisonner « toute chose égale par ailleurs » (le seul paramètre variable étant l'équipe ou le site concerné) car les paramètres sont infiniment trop nombreux pour pouvoir demeurer stables d'une observation à l'autre.

Néanmoins, si les événements sont uniques par définition conceptuelle (voir l'exposé de cette notion au paragraphe 1.2.1 page 76), il est tout de même possible d'accepter l'hypothèse selon laquelle ils possèdent un taux de similitude non nul, et que la répétition d'un grand nombre d'observations rend la comparaison possible. Ce n'est pas le cas du doctorant, qui n'observe qu'un nombre limité de cas et qui ne peut en saisir toute la complexité - surtout au début de son enquête, mais cela devient réaliste pour les professionnels qui, après quinze ou vingt ans d'exploitation, sur différents sites, ont connu un nombre de cas tel qu'ils peuvent émettre des comparaisons. En somme, dire que la comparaison *in situ* par le doctorant n'est pas réaliste n'invalide pas les propos des interviewés lorsque ceux-ci proposent des comparaisons.

1.1.5 La question du genre

La population des équipes de conduite est essentiellement masculine. Parmi les nombreuses équipes de conduite rencontrées lors des quatre études de terrain (plusieurs centaines de personnes), l'observateur n'a rencontré que deux femmes, l'une étant opérateur et l'autre Chef d'Exploitation. Les femmes sont plus nombreuses dans le service Chimie et au Service Sécurité Qualité, ainsi que dans les fonctions tertiaires (communication, Ressources Humaines, assistantes de Direction, etc.). Au niveau du management, les femmes sont également minoritaires. Les rapports entre les deux genres semblent être souvent teintés de connotations sexuelles, comme en témoignent les réactions des équipes de conduite du CNPE n° 1 lorsque l'observateur leur apprenait qu'il travaillait au sein du service Chimie. Les réactions étaient unanimes : « *Ah bon, tu fais ton étude à la Chimie ? Et bien tu as de la chance, avec toutes les petites chimistes !* (sourire) ». Néanmoins, lors des interactions de face-à-face entre les deux genres, du moins en la présence de l'observateur, les rapports demeuraient marqués par une certaine distance professionnelle. Plusieurs périodes d'observation dans l'équipe de conduite qui comptait la femme opérateur n'ont pas révélé d'attitudes ou de remarques à caractère sexuel. Au sein de l'équipe dont le Chef d'Exploitation était une femme, l'observateur a au

contraire été surpris : des agents de terrain au caractère pourtant bien trempé se comportaient avec une douceur et une bienveillance notable, voire inhabituelle, dès lors que la Chef d'Exploitation était présente. Le caractère quasiment masculin des personnels d'exploitation (Conduite et Maintenance confondus) explique certaines plaisanteries au caractère sexué mais celles-ci restent courtoises et internes aux groupes d'hommes. D'après nos observations, le professionnalisme des personnels féminins n'est pas remis en cause au prétexte que celles-ci sont des femmes. L'opérateur et la Chef d'Exploitation parvenaient sans difficulté à imposer leurs vues et leurs démonstrations techniques, du moins au même titre que les hommes, c'est-à-dire dès lors que celles-ci reposaient sur les bases d'arguments factuels, objectifs et persuasifs. L'extrait d'observation ci-dessous montre la teneur des propos échangés entre les exploitants, lorsque la discussion touche à des thématiques sexuelles.

Un futur Ingénieur Sûreté et une future Chef d'Exploitation (tous deux en cours de formation) arrivent en salle de commande, après une session de formation sur le simulateur de conduite. Visiblement, ils « passent » juste dire bonjour, ne recherchent pas d'informations particulières. Ils ont réalisé une période d'immersion dans cette équipe et viennent donc saluer leurs anciens collègues. L'ambiance est détendue, les plaisanteries nombreuses, certaines semblent un peu « initiatiques » de la part des « anciens » (agents de terrain). Ils « charrient » gentiment les jeunes recrues.

- Agent de terrain à Ingénieur Sûreté : « *Tu n'as pas ton gros sac à dos* [intonation masculine], *tu as ta petite saccoche aujourd'hui!* [intonation féminine] »

Le futur Ingénieur Sûreté, en réponse à la plaisanterie, fait mine d'adopter une gestuelle féminine, insinuant que l'agent de terrain met en doute le caractère virile de son bagage.

- Agent de terrain à Ingénieur Sûreté : « *Ce n'est pas ce que j'ai dit, c'est toi qui interprète!* »

Quelques instants plus tard, les agents de terrain adressent des plaisanteries à la future Chef d'Exploitation, au sujet de son mariage qui a eu lieu récemment (apparemment des membres de l'équipe y étaient invités). Les agents de terrain font des plaisanteries au sujet de la nuit de noces et d'une supposée consommation excessive d'alcool. L'intéressée semble également le prendre sur le ton de la plaisanterie.

Bien qu'essentiellement masculine, la population des exploitants ne semble pas fermée à la coopération avec des femmes. Si les plaisanteries à ce sujet sont fréquentes, il faut se rappeler que les plaisanteries en général sont monnaie courante dans cet environnement de travail. L'enquêteur n'a pas identifié de situation où la question du genre pouvait être source de conflit ou de souffrance. Il n'a donc pas semblé que la présence de ces femmes dans des métiers d'hommes ne déqualifie ou ne déprofessionnalise le corps de métier, comme le montre par exemple Margaret Maruani (2000). Il ne nous a pas non plus semblé que les femmes occupent, au sein du corps de métier des exploitants, des postes moins prestigieux

que les hommes. Pourtant, Tania Angeloff rappelle que généralement « *les femmes occupent les segments de la profession soit spécifiquement perçus comme plus féminins, par un phénomène de naturalisation des tâches, soit les moins prestigieux* » (Angeloff, 2006, p. 293). Ce qui précède doit être assorti d'une limite tenant au périmètre de l'étude. Au niveau global de la centrale, il reste vrai de dire que les métiers les plus prestigieux, typiquement celui des « seigneurs de la Conduite », sont essentiellement réservés aux hommes. De la même manière, les emplois support et moins valorisés sont le plus souvent pourvus par des femmes.

Ainsi, les agents de conduite constituent une population emblématique des centrales nucléaires. L'organisation de leur temps de travail, contrairement aux autres agents, est ancrée sur la particularité du process continu. Leur organisation, la division du travail qui est au cœur de la répartition de leur rôles et de leurs responsabilités, est elle aussi directement liée à la complexité technique de l'appareil de production. Les équipes de conduite cristallisent donc en leur sein, auprès d'une dizaine d'individus, une grande partie du spectre socio-technique de l'exploitation nucléaire. Depuis le niveau des agents de terrain rompus à la difficulté du travail en usine - bruit, chaleur, inconfort et danger sont le lot quotidien des « rondes » sur l'installation - jusqu'à celui des Chefs d'Exploitation dont le travail ressemble parfois à celui d'un avocat qui cherche à légitimer une action par la lecture érudite d'un gigantesque volume de textes de lois, le travail de l'équipe de conduite charrie en permanence, dans le cours de l'action, des exigences propres aux ouvriers comme des exigences propres aux cadres. Les deux populations sont bien présentes au sein de ces petits groupes humains, et des profils aussi divers qu'un ancien légionnaire et ancien mineur et un jeune ingénieur récemment diplômé de l'une des meilleures écoles cohabitent de leur mieux. Les aspirations professionnelles varient, le rapport au travail n'est pas le même, les différences peuvent être visibles et le conflit existe. Il est d'ailleurs toujours latent, l'opposition entre la base et la direction et ceux qui y sont assimilés (les CE) est une réalité manifeste du quotidien du travail d'exploitation. Si le conflit sommeille, la coopération prend souvent le dessus quand, dans le cours de l'action, les aléas techniques surviennent et doivent être résolus. Il est donc nécessaire d'en dire davantage sur le process nucléaire et la part d'imprévisibilité qu'il comporte, qui est à la source du travail d'interprétation et de l'impératif de mobilisation de l'autonomie qui en découle.

1.1.6 Le process

Le process nucléaire est un process continu. De ce fait, il possède une forte inertie. Une fois que le réacteur est lancé, le process industriel dicte la marche à suivre, dicte le déroulement des opérations. C'est-à-dire qu'une fuite sur un circuit doit être impérativement traitée de manière réactive : si elle s'avère trop importante, elle sera collectée et une autre portion du circuit sera mise en fonctionnement. Une telle réaction ne peut être différée. Les exploitants vivent au rythme de la machine,

c'est ce qu'ils appellent le « temps réel ». À l'inverse, certaines périodes peuvent être calmes, voire trop calmes, quand « il ne se passe rien » sur l'installation. Là encore, c'est la machine qui dicte le temps.

La question du temps est très importante pour la problématique de cette thèse, car la cinétique des aléas va permettre (ou non) la migration de la décision au sein de l'organisation. Le nucléaire se distingue de l'aéronautique à ce sujet notamment : dans un avion, les temps de réaction pour faire face à un incident ou un problème sont beaucoup plus courts que dans une centrale nucléaire (voir par exemple Otelli (1999) qui livre des retranscriptions des conversations de pilotes enregistrées juste avant un accident). Ce rapport au temps est également significatif lorsqu'il s'agit de comparer les simulateurs de conduite et l'exploitation réelle, sur l'installation. Les simulateurs sont des reproductions de la salle de commande, où les réactions du process sont simulées par un puissant ordinateur de calcul. Les sessions de simulation durent souvent trois heures et visent à tester la conduite des équipes sur un scénario accidentel important, alors que ce même accident se serait déroulé sur plusieurs semaines s'il avait eu lieu sur l'installation (selon les estimations des interviewés de la conduite et des experts de la Recherche et Développement). La temporalité n'est donc pas du tout la même entre ces deux configurations. Selon leurs propres dires, sur simulateur, les équipes de conduite prennent elles-mêmes des décisions qui seraient prises par la direction nationale en cas d'incident réel.

Au-delà de la dimension temporelle, le process est une entité suffisamment complexe pour être appréhendée différemment selon les groupes d'acteurs. Comme l'observateur l'avait découvert lors de la première étude de terrain, les représentations peuvent varier entre les chimistes et la conduite, les premiers considérant le process comme une entité à « ouvrir » afin de mieux l'analyser, alors que les seconds le considère comme une entité à « confiner » afin de mieux le maîtriser. *In fine* les deux groupes d'acteurs cherchent à maîtriser le process, mais cette maîtrise passera pour les chimistes par le prélèvement de fluides - les obligeant ainsi à ouvrir les circuits - alors qu'elle passera pour la conduite par la fermeture systématique des circuits, à même d'assurer que tout le fluide est sous contrôle. En effet, la gestion de l'eau est cruciale dans une centrale nucléaire car elle joue le rôle de modérateur de la réaction de fission et le rôle de refroidissement⁶.

1.1.6.1 La conduite du process

La conduite du réacteur se fait à partir de la salle de commande, qui est en quelque sorte le centre névralgique de chacune des unités de production (ou tranches). La salle occupe une superficie importante, une centaine de mètres carrés environ, et se compose de trois zones principales. Le pourtour de la salle est tapissé de panneaux de contrôle et d'actionneurs. Les principaux circuits de la

6. Ceci est valable pour les centrales de technologie Réacteur à Eau Pressurisée (REP), technologie équipant la quasi-totalité des réacteurs EDF en exploitation aujourd'hui.



FIG. 1.2 – Salle de commande d'une centrale nucléaire (© EDF)

tranche sont représentés sous la forme de « synoptiques », et des diodes lumineuses représentent les positions des principales vannes (paradoxalement, une vanne ouverte sera représentée en rouge et une vanne fermée en vert). La fonction de contrôle se fait également par le biais d'enregistreurs. Les valeurs clés sont tracées sur des rouleaux de papier qui peuvent être déroulés pour une consultation sur une large période de temps et qui peuvent également être annotés. La plupart du temps, lorsqu'un aléa quelconque vient infléchir la courbe, les exploitants notent directement sur le rouleau de papier de l'enregistreur la cause de cet écart. L'appareil dénommé « Kit » permet quant à lui de suivre de très nombreuses valeurs, sur l'ensemble de la tranche. Il possède également une fonction d'enregistrement des données, ce qui fait dire aux opérateurs - à juste titre - que tous leurs faits et gestes sont connus et archivés. Au-delà des appareils de contrôle, les opérateurs agissent sur le process par l'intermédiaire de boutons actionneurs d'une forme spécifique, les TPL. Ces boutons « Tourner Pousser Lumineux » ont la particularité de s'éclairer lorsque l'opérateur s'apprête à changer la configuration d'un matériel. Si la vanne concernée est fermée et qu'il place le TPL sur la position « Ouvert », le TPL va s'allumer (on dira qu'il est « en discordance ») pour prévenir l'opérateur qu'il est sur le point d'ouvrir la vanne.

La salle de commande d'une centrale nucléaire se rapproche des salles de contrôle dans le ferroviaire. Heath et Luff (1994) décrivent finement le travail de régulation à l'œuvre dans le métro londonien, et Isaac Joseph et son équipe

(Joseph, 1994) montrent également les micro-régulations que mettent en place les agents chargés du trafic sur le RER A. Alexandra Bidet, dans sa thèse de doctorat (Bidet, 2005a), montre comment les régulateurs du trafic téléphonique règlent une activité très sensible, qu'ils comparent à une « casserole de lait sur le feu », qu'il faut surveiller en permanence et qui peut rapidement déborder, devenir incontrôlable. Dans ces deux cas, les opérateurs doivent gérer des activités temps réel et mettre en place une coopération à plusieurs. À la différence de l'aéronautique où les pilotes ne sont que deux, dans les cas cités l'équipe comporte plusieurs personnes, comme c'est le cas dans les centrales nucléaires.

En amont même de ce travail de coordination, les opérateurs ont un rôle de « pilotage » du process et notamment du cœur nucléaire. La réaction nucléaire demande une attention soutenue et des réglages très fins, surtout lorsque le réacteur doit varier sa puissance de production car cela implique qu'il passe par différents états de pression et de température. Le pilotage de la réaction nucléaire se fait notamment à l'aide de deux paramètres que sont la hauteur d'insertion des barres de contrôle (contenant des substances ralentissant la réaction nucléaire) dans le cœur du réacteur et l'injection d'un produit neutrophage, le bore. Le pilotage du réacteur est une opération délicate car de nombreux paramètres interdépendants vont entrer en ligne de compte, dont la production de réactifs « poison » comme le Xenon, qui devront être compensés car ils viennent modérer la réaction neutronique. Ce qui importe ici, c'est le fait que l'opérateur chargé du pilotage de la réaction nucléaire dispose d'une certaine autonomie dans la réalisation de cette tâche car elle est trop complexe pour pouvoir être entièrement procéduralisée. Il y a donc différents types de pilotage, plus ou moins « autonomes ». Un ancien opérateur, très expérimenté, explique cela à l'observateur en ayant recours à la métaphore de la conduite automobile.

Sur le CNPE n° 3, en salle de commande. Autour de la table centrale.

- Observateur : « *Est ce qu'il y a différents styles de pilotage ? Plus ou moins autonomes. . .* »
- Opérateur expérimenté : « *Il y a des gens qui vont subir et d'autres non. Le pilotage, tu ne peux l'apprendre qu'en situation réelle. Donc, il faut que tu aies la chance de tomber sur un pilote qui te forme. Certains sont plus intéressés par le fonctionnement des matériels, d'autres par la conduite des situations incidentelles. . . C'est comme dans la conduite automobile, tu as ceux qui naturellement vont accélérer dans les virages pour contrer la force centrifuge, et ceux qui freinent dans les virages. . . La bonne manière de piloter n'est pas enseignée dans les consignes. Aucune consigne ne pourra te dire comment piloter. Les consignes donnent les limites à ne pas franchir. On te trace une autoroute, et tu dois rester dedans. Ça s'apprend par le parrainage, et puis, il faut aimer ça aussi. Tiens regarde, je vais te faire un schéma.* » (L'opérateur illustre son propos par un schéma, reproduit figure 1.3 page suivante).

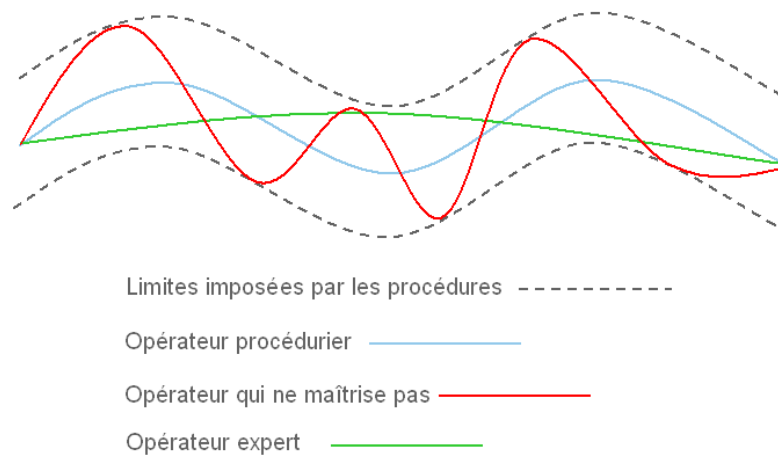


FIG. 1.3 – Représentation des différents styles de pilotage du réacteur, par un opérateur du CNPE n° 3

L'intervéué explique que la conduite du réacteur s'apparente à celle d'une voiture. Il distingue trois types de conducteurs. Le « pilote » expert est celui qui va respecter le cadre imposé par les procédures tout en cherchant à optimiser la conduite. Il sera ainsi plus proche des limites que le second type de conducteur, « l'opérateur procédurier », qui respectera une valeur moyenne au sein de la fourchette de valeurs autorisées par les procédures. Enfin, l'opérateur « qui ne maîtrise pas » aura une conduite plus approximative.

Le process nucléaire est donc un élément complexe, souvent présenté à l'observateur à l'aide de catégories relevant plus de l'expérience, voire du sensoriel (il faut « sentir » la machine), que d'une application rigoureuse de procédures écrites. La dimension temporelle est une variable clé, qui permet de comprendre l'importance du concept de « temps réel » et de la gestion des aléas.

1.1.6.2 Les industries de process

La distinction entre industries de process et industries de série est proposée par Woodward en 1965 (de Coster et *al.*, 1999, p. 70). L'auteur propose une mise en correspondance du type de technologie et des caractéristiques du marché auquel s'adresse cette production. Dans le cas du nucléaire, le process est de type continu (« *Type of industry : continuous flow* ») car il s'adresse à un marché sur lequel la demande est constante (« *Markets with stable demand for continuous*

output (flow process) ») (Woodward, 1965, cité par Dodgson *et al.*, 2008). La première catégorie comporte notamment la pétrochimie et la fabrication du verre et la seconde l'industrie automobile, la production d'électroménager et l'industrie de masse. Dans les industries de process continu, l'automatisation permet par la suite de réduire les interventions humaines : « *En effet, dans les premières, l'activité humaine consiste à programmer les appareils et, une fois le processus enclenché, celle-ci va se réduire - si l'on peut dire - à des tâches de surveillance et d'interventions préventives, comme le contrôle de la température ou de la pression et celui de la normalisation du flux de production.* » (*id.*). Pour Benjamin Coriat, l'industrie de process se caractérise par le fait que la quantité de produits réalisée ne dépend pas du rythme de travail des opérateurs mais de la programmation adéquate des machines et de l'opportunité des initiatives humaines (Coriat, 1984, p. 86). Au contraire, dans de telles industries, ce n'est pas lorsque le niveau de production est au plus haut que la charge de travail est la plus importante ; lorsque la machine est à pleine puissance, le nombre d'opérations à réaliser par les opérationnels se trouve au contraire limité. À l'inverse, c'est lorsque la production doit être diminuée ou augmentée, et donc que le process doit être modifié, que s'ensuivent de nombreuses manipulations et donc que les équipes sont le plus sollicitées. Cette caractéristique est vraie dans le nucléaire, les périodes d'arrêt pour maintenance sont les plus éprouvantes pour les exploitants.

Véronique de Keyser retrace l'histoire et les apports de la littérature en ergonomie sur les industries de process et montre l'évolution de la pensée au sujet de ces systèmes, et comment celle-ci a fait de plus en plus de place à la complexité (1988). Dans *La conduite des systèmes à risques* (Amalberti, 1996), ouvrage s'inscrivant explicitement dans le cadre de la « *psychologie cognitive ergonomique* » (p. 16), René Amalberti traite notamment de la question de la compréhension technique (chapitre 6), thématique utile pour comprendre la dimension organisationnelle de l'autonomie au travail. Il démontre en effet que la compréhension résulte de l'action, et non l'inverse. Cette idée sera utilisée dans la deuxième partie de la thèse pour montrer que les fonctions exercées au sein de l'organisation - et donc l'action quotidienne - façonnent les manières de voir le système technique et les problèmes qui y occurrent. Amalberti analyse, en situation réelle, le travail de mécaniciens de la marine dans leur gestion des alarmes. Des entretiens en situation de travail permettent au chercheur de comprendre pourquoi certaines alarmes ne semblent pas prises en compte par les opérateurs : c'est car il s'agit de « fausses alarmes intempestives ». Lorsqu'un observateur extérieur découvre une salle de commande dans l'industrie nucléaire, il est en droit de se poser exactement la même question. Il est presque inquiet quand il entend des alarmes sonner et qu'il constate que personne ne semble réagir. Les opérateurs lui expliquent alors : « Ah oui, cette alarme, je connais sa cause. Elle est liée à l'intervention des mécaniciens sur le moteur auxiliaire B03, mais cette intervention est prévue donc il n'y pas de conséquence. C'est le moteur principal, le A03, qui est en service ». Ce phénomène est

d'ailleurs connu et reconnu. Le management demande que les opérateurs soient en mesure de justifier les alarmes présentes en salle de commande mais tolère qu'il puisse y avoir un certain nombre d'alarmes intempestives. Sur le CNPE n° 3, une liste précisait quelles étaient ces alarmes. Ce type de travaux empiriques incitent René Amalberti à se détacher d'une vision essentialiste de la situation pour en défendre une vision « actionnaliste » : « *La compréhension n'est pas une propriété des situations; elle n'existe pas a priori. Elle n'existe que par rapport à une intention, à un objectif de l'opérateur qui oriente l'analyse et la construction des relations sur une partie limitée des composantes de l'environnement.* » La compréhension fonctionne ici selon des « états d'équilibre » qui correspondent à des niveaux de compréhension « satisfaisants ». Pour Amalberti, la compréhension n'a de sens que par rapport à une action, elle n'existe que dans un but performatif : « *comprendre revient à se former une représentation de la situation pour un objectif donné* ».

La compréhension au sens de la psychologie ergonomique et la compréhension au sens de la sociologie de l'action, d'influence wébérienne, sont deux notions distinctes. L'ergonome s'intéresse à l'opérateur et à ce qu'il comprend de la situation sur laquelle il agit. La compréhension sociologique désigne le fait que le sociologue comprenne l'acteur, c'est-à-dire qu'il soit en mesure de saisir le sens que le sujet donne à ses actes. Pour Patrick Pharo (1993) par exemple, la question centrale dans l'œuvre de Weber est celle « *des conditions de possibilité de compréhension de l'action sociale suivant son propre sens* ». Il faut noter la différence entre la compréhension pour l'action (ergonomie) et la compréhension pour le sens (sociologie). Cette travail de thèse distingue ces deux objectifs : la deuxième partie de la thèse (sur la décision) s'intéressera à la compréhension pour l'action alors que la troisième partie (sur la reconnaissance) s'intéressera à la compréhension pour le sens.

La littérature psychologique contient de nombreux travaux sur les représentations, notamment la théorie du reflet et des représentations d'Ochanine (1981), les théories de modèles mentaux de Norman (1983) et le concept de représentations fonctionnelles de Leplat (1985). Amalberti souligne les limites de ces études car elles ne placent pas l'opérateur dans une situation de conduite. Il manque donc la contrainte du temps, ainsi que la contrainte de l'histoire, ou « *pire encore, [ces études] ne placent pas le sujet dans une situation où il doit agir* ». Il est donc important de travailler sur des données qui n'omettent pas ces caractéristiques des situations de travail telles qu'elles existent réellement et qui sont bien différentes de celles re-crées en laboratoire. Il faut donc prendre en compte le fait que :

- L'opérateur possède déjà une représentation de la situation telle qu'elle devrait se produire, et son problème est de comprendre pourquoi ses attentes ne se réalisent pas. Il ne s'agit donc pas pour lui de comprendre une situation tout à fait nouvelle, comme c'est le cas dans la plupart de ces travaux réalisés en laboratoire. Cette caractéristique se retrouve bien sûr dans les salles de commande des centrales nucléaires, où les opérateurs en poste ont déjà

réalisé des actions similaires par le passé et s'attendent à ce que leurs actions produisent un résultat donné.

- Les objectifs ne sont pas toujours clairs et sont souvent multiples. Dans le cas de l'exploitation nucléaire, cette caractéristique est bien présente car il existe souvent des arbitrages à réaliser, par exemple entre l'objectif de sûreté et l'objectif de production. Au-delà de cette dualité classique entre production et sûreté, cette double finalité de l'action peut concerner d'autres dimensions, et parfois même concerner deux dimensions différentes au sein de la gestion des risques. Ainsi, un opérateur peut être partagé entre une action qui privilégie l'objectif de sûreté (maîtrise du risque nucléaire, vis-à-vis de la population) et une action qui privilégie l'objectif de sécurité (maîtrise du risque de chute ou de blessure, vis-à-vis des salariés).
- Le processus n'est pas celui du modèle pipe-line (prise d'informations, puis compréhension, puis décision, et enfin action), car « *l'action permet de comprendre tout autant que la compréhension permet d'agir* ». Cette composante se vérifie également dans le cas de la conduite du process nucléaire, où la résolution des pannes techniques procède parfois « par tâtonnements », où une première analyse se poursuit par une action permettant de tester une solution ou de recueillir une information, les conséquences de cette action étant ensuite utilisées pour une seconde phase d'analyse, etc.

Pour René Amalberti, les travaux classiques présentent un biais important : « *L'opérateur ayant pour tâche première - dans les conditions de l'expérience - de comprendre, il va essayer de satisfaire l'expérimentateur et de produire un niveau de compréhension optimal qui correspond au niveau d'abstraction le plus élevé [alors que] la réalité des situations de travail est toute autre. Par mesure d'économie et par nécessité liée aux contraintes dynamiques, l'opérateur doit [dans la réalité] ajuster son niveau de compréhension à ses possibilités d'action.* » (p. 154). La compréhension et les représentations doivent bien être comprises dans une visée actionnaliste et non essentialiste.

Cette importance de la compréhension, de la maîtrise cognitive pour l'action, est très bien décrite par les auteurs en ergonomie cognitive. En sociologie, un auteur comme Raymond Boudon insiste sur l'importance de la compréhension pour l'action. Pour lui, les sujets agissent de telle manière plutôt que de telle autre car cela fait sens pour eux, car cela leur paraît cohérent, justifié et justifiable. Boudon s'oppose ainsi aux travaux de sensibilité plus bourdieusienne pour lesquels les sujets sociaux sont principalement mûs par la reproduction d'actions et de croyances héritées de leur milieu social et conforme à leur « *habitus* » (Bourdieu, 1970). En observant les exploitants du nucléaire dans leurs actions quotidiennes, la première de ces deux écoles sociologiques nous a semblé la plus heuristique car les acteurs agissent en fonction de ce qu'ils comprennent de la situation. La seconde partie de la thèse développe ces réflexions. En revanche, l'action sociale ne se résume pas à l'action performative ou instrumentale : les sujets sociaux agissent, pensent, ont des

opinions et des croyances, etc. en dehors de la poursuite d'objectifs concrets, explicites et à court-terme. Ils font aussi certaines choses car « cela se fait », car « chez nous, c'est comme ça » ou se justifient tout simplement en disant que « c'était plus fort que moi ». La troisième partie de la thèse s'intéressera à ces dimensions, en convoquant des théories - comme celle du don et de la reconnaissance sociale - qui permettent d'axer la compréhension sur le sens et les valeurs tout autant que sur l'atteinte d'objectifs rationnels et instrumentaux.

Dans la préface de son livre, René Amalberti replace ses analyses dans un contexte plus large. Il souligne le développement d'études, en psychologie ergonomique, qualifiées d' « écologiques », c'est-à-dire dont les données sont issues de l'observation de situations réelles de travail et non issues d'expériences en laboratoire (p. 17). Dans ce cadre, les psychologues débattent *in fine* de « l'origine de la réalité ». Le réel existe-t-il par essence ou par construction ? La réalité est-elle objective ou subjectivement construite ? La psychologie cognitive traditionnelle postule l'existence d'un monde « déjà là », alors que des mouvements tels que l'Action Située (Grison, 2004 ; Conein et Jacopin, 1994) vont au contraire insister sur le fait qu'il ne pré-existerait pas un monde extérieur à l'individu, mais qu'au contraire ce monde serait construit à travers la cognition de l'individu. Les recherches présentées dans l'ouvrage d'Amalberti relèvent du second courant et « *s'inscrivent dans ce champ relativement nouveau de l'élaboration de modèles de contrôle contextuel* ». Hollnagel (1993) a forgé ce concept en soulignant les limites des modèles issus de la psychologie cognitive. Pour lui, « *le modèle ne doit pas être fondé sur des théories spécifiques des fonctions cognitives mais sur la performance* ». Si le modèle proposé « *n'atteint pas le niveau d'une explication scientifique de la cognition* », il permet en revanche « *une prédiction ou une évaluation d'un dispositif* ».

La question du sens et de la compréhension dans les organisations fait l'objet de nombreux travaux. Lewkowicz *et al.* (2006) distinguent l'approche cognitive de l'approche interactionniste de l'organisation. Pour la première approche, l'important est la représentation collective du sens (le sens est donc « déjà là ») alors que l'enjeu mis en lumière par la seconde approche est la construction collective du sens (le sens est donc à construire). L'auteur de référence de ce second courant est Karl Weick (1979) pour qui la construction collective du sens procède d'une réduction de l'ambiguïté : « *C'est en échangeant, en débattant, que les membres de l'organisation vont clarifier puis partager des compréhensions de situations vécues, ce qui construira du sens petit à petit* » (Lewkowicz *et al.*, *op. cit.*, p. 1). La présente recherche décrit des situations similaires. Le point de départ est une situation peu claire, et les exploitants vont travailler de concert, échanger des informations et des points de vue pour éclaircir la situation et lui donner du sens. Néanmoins, l'expression « donner du sens » doit être précisée : signifie-t-elle que les sujets cherchent le sens que revêt leur travail, c'est-à-dire pensent à son utilité sociale, ou signifie-t-elle que les acteurs cherchent à comprendre les situations dans

lesquelles ils sont immergés dans le but de maîtriser au mieux la machine dont ils sont responsables? L'observation du travail quotidien donne à voir en priorité des personnes qui cherchent à maîtriser leur environnement de travail, alors que des entretiens semi-directifs permettent aux interviewés de s'exprimer plus aisément quant au sens que revêt pour eux leur travail. Il semble important de distinguer le sens que les acteurs donnent à une situation ambiguë (la compréhension telle qu'elle est décrite par l'ergonomie) et le sens que l'on trouve à son travail et plus généralement à sa vie (le terme « sens » a ici une connotation plus sociologique). La présente recherche distingue les deux aspects en présentant la compréhension pour l'action dans la seconde partie et la recherche du sens dans la troisième partie.

1.1.7 Les différentes phases dans l'exploitation d'une centrale nucléaire

Deux variables permettent de distinguer les phases de l'exploitation nucléaire. La première traite de la production ou de l'absence de production d'électricité et la seconde du caractère normal ou incidentel de la conduite mise en œuvre. La première variable permet de distinguer les périodes de Tranche en Fonctionnement et les périodes d'Arrêt de Tranche, et la seconde la conduite dite normale, ou conduite d'exploitation, et la conduite incidentelle de l'installation.

1.1.7.1 Tranche en Fonctionnement et Arrêt de Tranche

Du point de vue de la production, la vie d'une centrale nucléaire est rythmée par deux grands moments : les périodes de Tranche en Fonctionnement et les périodes d'Arrêt de Tranche. Lors des premières, la tranche produit du courant électrique à sa capacité nominale de production (900 ou 1300 MégaWatts selon les CNPE de l'étude). Lors des secondes, la tranche est arrêtée pour effectuer des opérations de maintenance et ne produit donc pas d'électricité. En effet, comme l'indique Mathilde Bourrier, « à la différence d'autres installations comparables, comme les raffineries ou les usines chimiques, la maintenance [complète] des centrales nucléaires ne peut avoir lieu pendant que les réacteurs produisent. Pour réviser une tranche nucléaire, il faut stopper le réacteur et "décharger le cœur" » (Bourrier, 1999, p. 60). Du point de vue de l'étude du travail d'exploitation, la différence principale entre ces deux périodes est la charge et l'intensité du travail.

Lors des périodes de Tranche en Fonctionnement, certaines phases peuvent être très intenses, comme par exemple lors des moments où ont lieu la majorité des interventions de maintenance quotidiennes : le lundi de 12h à 17h, du mardi au jeudi de 8h à 12h et de 13h à 17h et le vendredi de 8h à 12h⁷. Lors de ces périodes, le télé-

7. La plus faible intensité du lundi matin et du vendredi après-midi s'explique par le fait que de nombreux prestataires se déplacent entre leur domicile et la centrale concernée, ce déplacement pouvant avoir lieu sur toute la France

phone sonne sans interruption, les agents et prestataires de maintenance attendent devant la salle de commande pour que les opérateurs leur délivrent les documents autorisant leur intervention, etc. D'autres périodes sont en revanche beaucoup plus calmes, notamment lors des quarts de nuit et de week-end, à l'exception des aléas techniques qui peuvent survenir à n'importe quel moment.

Lors des périodes d'Arrêt de Tranche, le rythme est extrêmement soutenu durant plusieurs semaines d'affilée, que cela soit de jour ou de nuit, lors de la semaine ou du week-end. L'objectif est d'arrêter la tranche le moins longtemps possible afin de minimiser la durée pendant laquelle elle est indisponible pour le réseau. Mathilde Bourrier explique comment l'accroissement et la complexification de l'activité entraîne des risques d'erreur, du stress et de la fatigue : « *Pendant les arrêts de tranche, le nombre d'intervenants double ou triple, selon les phases, provoquant une surpopulation sur les chantiers, notamment dans la partie secondaire. Par ailleurs, de façon statistique, le nombre d'activités augmentant, les risques d'erreur croissent proportionnellement. D'autant plus que la fatigue, due à une augmentation des heures supplémentaires quotidiennes, accroît le stress et les risques d'erreur.* » (*id.*). Durant cette période, les activités de maintenance à réaliser sont dictées par un planning extrêmement contraignant. Entre les deux périodes, le rôle joué par l'équipe de conduite est très différent. Comme le disait un interviewé sur le CNPE n° 3 : « *En Tranche en Fonctionnement, la conduite est aux commandes de la centrale, alors qu'en Arrêt de Tranche elle joue le rôle d'exécutant pour les commanditaires du travail que sont les membres de l'équipe projet en charge de l'arrêt.* ».

Les observations constituant les données empiriques de la présente recherche portent principalement sur des périodes de Tranche en Fonctionnement. L'accès aux salles de commande des centrales nucléaires demande de longues démarches et négociations avec les managers des CNPE. Le doctorant doit certes les convaincre que son étude leur apportera des informations utiles, mais surtout qu'il ne dérangera pas la bonne marche des opérations. Les périodes de Tranche en Fonctionnement sont déjà suffisamment riches d'enjeux et d'enseignements intéressants la problématique de thèse, il n'a pas été jugé utile que l'observateur se rende en salle de commande lors d'un Arrêt de Tranche. Le doctorant a néanmoins eu l'occasion de réaliser quelques observations lors d'un arrêt. Le rythme de travail y est tellement soutenu, les agents sont si nombreux et si focalisés sur l'enchaînement incessant d'activités, qu'une observation « active » y est quasiment impossible. Il est déjà délicat de trouver physiquement une place pour rester dans la salle et y prendre des notes, il est exclu de procéder à des entretiens en situation de travail car il est impensable de déranger les acteurs dans le cours de l'action.

1.1.7.2 Conduite normale et conduite incidentelle

Une autre distinction concerne l'état de l'installation (normal / incidentel) et de ce fait les procédures qui dictent la conduite à tenir. En conduite normale,

les membres des équipes travaillent dans un contexte de relative autonomie. Ils prennent des décisions, dans le respect d'un cadre réglementaire très contraignant, précis et complexe. Ils sont experts de leur domaine, de leur activité. En revanche, dans certaines conditions techniques de fonctionnement dégradé, le pilotage « bascule » en mode dit incidentel (ou accidentel, selon le degré de gravité), à partir du repérage de paramètres précis. Dès lors, l'objectif n'est plus de produire de l'énergie dans le respect des normes de sûreté mais de stabiliser le plus sûrement possible le réacteur nucléaire pour éviter tout risque d'accident. Dans ce cadre, des procédures très détaillées et très contraignantes indiquent aux équipes les actions à effectuer en fonction de l'état de l'installation à un instant donné (cette manière de guider la conduite incidentelle de l'installation se nomme Approche Par Etat, ou APE). Il s'opère alors un renversement entre autonomie et prescription : il ne s'agit plus de piloter l'appareil nucléaire sous contrainte des règles existantes mais d'appliquer les règles sous contrainte de leur adéquation avec l'état réel du process. L'objectif est de se conformer le plus fidèlement possible à ces consignes de guidage, qui doivent stabiliser le process de réaction nucléaire. L'idée sous-jacente consiste à dire que, la situation étant critique, la marge de manœuvre de l'homme doit être diminuée et la conduite de l'installation assurée par la procédure. Lors des périodes de conduite normale (soit l'immense majorité du temps), la centrale est exploitée dans le respect d'un ensemble très vaste de procédures et de gammes. Dans le cas de la conduite incidentelle, les procédures APE ont la particularité d'orchestrer tout le travail d'un même tenant : la manière de piloter le réacteur, les paramètres à surveiller, les actions à réaliser sur les matériels, etc. Une fois que l'élément initiateur est soldé (par exemple, une alarme s'avère être factice), l'équipe de conduite devra « sortir » des procédures APE et reprendre le pilotage normal de la tranche.

1.1.8 Règles, procédures, et gammes

L'exploitation nucléaire est une activité encadrée par de nombreuses règles provenant de différentes institutions, comme la Division de la Production Nucléaire d'EDF, les centres d'ingénierie d'EDF, les constructeurs des matériels comme Framatome, l'Autorité de Sûreté du Nucléaire, les centrales nucléaires elles-mêmes, etc. Si dans l'idéal toutes les règles doivent s'appliquer purement et simplement, la pratique quotidienne et les discours des acteurs montrent que certaines règles possèdent une force coercitive plus grande que d'autres. Il existe donc une forme de hiérarchie qui aide à catégoriser et à classer ce vaste ensemble de règles. Ce travail de thèse étant centré sur l'autonomie à la règle (il serait plus juste de dire aux règles), il est nécessaire de donner au lecteur un aperçu de la complexité de cette « galaxie réglementaire ». Proposer une présentation exhaustive de ces règles ne va pas de soi car il faut choisir un point de départ pour la collecte des règles existantes. La présente recherche ayant opté pour une approche concrète des situa-

tions de travail, il semble cohérent de lister les règles existantes à partir du terrain plutôt qu'en se basant sur des sources plus institutionnelles. Ce choix revient déjà à sélectionner une partie des règles, celles qui sont à la portée directe des exploitants de terrain. Typiquement, les lois et décrets applicables aux installations nucléaires civiles (par exemple la Loi du 13 juin 2006 relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire) ne seront pas compris dans le champ des données collectées. Ces règles de niveau national ou communautaire auront certes une influence à terme sur le quotidien des exploitants mais elles auront d'ici là été rendues plus opérationnelles en étant traduites, par exemple sous la forme de contraintes émises par l'Autorité de Sûreté du Nucléaire (ASN), elles mêmes mises en pratique par l'entreprise exploitante EDF sous forme de procédures. Néanmoins, il ne serait pas correct de dire que ce type de règles est inaccessible aux exploitants de terrain. Selon la spécificité des cas rencontrés, ces derniers pourront être amenés à se référer à des règles qui leur sont pourtant peu coutumières (le cas de la perte d'un clapet de ventilation, présenté au paragraphe 3.2.1 page 180, donne à voir une situation où un membre du service Conduite va consulter des documents initialement réservés aux services de Maintenance).

L'ensemble des règles et procédures à l'œuvre dans l'exploitation nucléaire est présenté ici de deux manières différentes mais complémentaires. La première vise une présentation exhaustive de l'ensemble des règles (compte-tenu de la mise en garde ci-dessus). Cette description est réalisée par l'observateur qui cherche une posture neutre et objective. La seconde insiste au contraire sur les représentations qu'ont les acteurs du système de règles. Cette distinction n'est pas parfaite, dans la mesure où la typologie de l'observateur se base en partie sur les échanges qu'il a eu avec les agents (et donc sur leurs représentations), de même que les représentations des agents sont en partie guidées par la typologie de l'observateur, fût-elle implicite. Dans un but de clarté, les règles concernées par ces descriptions ont été limitées aux règles techniques. Les règles d'organisation du travail n'ont pas été retenues dans le champ des données présentées mais il y sera fait référence le cas échéant dans le corps de la thèse⁸.

1.1.8.1 Le système de règles, vu par l'observateur

Dans le but de présenter l'intégralité des règles à destination de l'exploitant, l'observateur s'intéresse spontanément aux règles présentes dans le lieu nominal d'observation, la salle de commande. Celle-ci comporte un nombre déjà conséquent de « classeurs » (pour les exploitants, ce terme est un synonyme de « règles »). Pourtant, l'observation du traitement des aléas permet de découvrir de nouvelles règles, situées dans d'autres bureaux ou locaux. La seule étude des règles présentes en salle de commande ne saurait donc suffire. Une autre solution pour procéder

8. Voir la notion de travail d'organisation chez Gilbert de Terssac et Karine Lalande (Terssac et Lalande, 2002)

à ce recensement consiste à se baser sur la documentation stockée au centre de formation, bâtiment situé à l'extérieur de l'enceinte de la centrale (cette observation a eu lieu sur le CNPE n° 3). Une salle d'environ deux cents mètres carrés y est dédiée au stockage de la documentation et contient approximativement trois mille classeurs. L'intérêt de lister les règles à partir de cet endroit est qu'y sont centralisés des documents qui, dans la centrale, sont répartis dans de nombreux locaux. Ces locaux ne sont pas tous connus de l'observateur et leur accès n'y est pas garanti. La rencontre d'un formateur sensibilisé à la problématique de recherche a été une aide précieuse pour accéder à cette documentation. Le choix d'une présentation exhaustive invite à lister les règles dans l'ordre de leur stockage. Lors de ce recensement, l'observateur était accompagné du formateur. Ses commentaires ont été conservés, ainsi que l'entité émettrice à l'origine du document. Que le lecteur non spécialiste du nucléaire se rassure : la longue liste « à la Prévert » présentée ci-dessous n'a pour vocation que de montrer le grand nombre de procédures participant à l'exploitation nucléaire et de souligner leur caractère ésotérique. Comprendre à quelles règles se réfère un exploitant lors de situations de travail fait partie de l'apprentissage technique que doit réaliser l'observateur profane. Au regard de la problématique de recherche, le but est donc de montrer que l'application de la règle commence souvent par un travail d'identification de la règle adéquate. Lister le contenu des dizaines de milliers de pages de règles a pour objectif de démontrer que ce travail d'identification ne va pas de soi et qu'il comporte déjà des manifestations de l'autonomie, de l'initiative et de la décision. Dans un second temps, une typologie simplifiée du système de règle sera présentée, qui sera simple à manier et permettra de hiérarchiser sur seulement trois niveaux la plupart des règles d'exploitation. Cette hiérarchisation permettra de montrer que les règles disposent de différentes « forces », qu'elles sont plus ou moins coercitives, et que les marges de manœuvre dont disposent les exploitants pour les appliquer dépendent directement de ces forces. Les règles techniques recensées au centre de formation du CNPE n° 3 sont donc les suivantes :

- Les DES (Dossier Système Élémentaire). Formateur : « *Ils donnent naissance aux consignes F et I, mais ces consignes F et I intègrent aussi du Retour d'Expérience (REX)* »
- Les schémas Merlin-Gerin. Formateur : « *Ce sont des schémas d'automaticiens, traduits dans les gammes suivantes : 7000, 6000, DFL, DFA.* »
- Règles de conduite APE (conduite incidentelle en Approche Par Etat). Formateur : « *Ce sont les justifications des consignes APE utilisées sur les tranches. Les règles sont les documents qui permettent de rédiger les consignes. Ces règles sont en noir et blanc, avec de nombreuses informations rédigées sous forme de longues phrases, contrairement aux consignes APE qui sont beaucoup plus ergonomiques du fait du recours aux logigrammes. Ces règles ont été créées par Framatome.* »

- RCN (Règles de Conduite Normale). Formateur : « *Elles donnent naissance aux consignes GP (Général Primaire) et GS (Général Secondaire). L'émetteur est le centre d'ingénierie UNIPE.* »
- Les Pseudo-Système. Formateur : « *Ces règles traitent notamment du système Controbloc. L'émetteur est la Division Contrôle Commande de l'Ingénierie du Parc Nucléaire.* »
- Scénarios PUI (Plan d'Urgence Interne).
- Documents du Service de la Formation Professionnelle (SFP), qui présentent des Retours d'Expériences suite à des sessions de conduite accidentelle sur simulateur.
- Schémas mécaniques (version spécifique au CNPE n° 3).
- Rapport de Sûreté (version Nationale et version du CNPE n° 3)
- DI (Dossiers d'Intervention). (émetteur : Centre d'Ingénierie Générale).
- Gammes d'Essais Périodiques (27 classeurs) (émetteur : Branche Production Ingénierie d'EDF et CNPE n°3) + 2 classeurs de gammes d'Essais de Requalification
- Règles et Analyses d'Essais Périodiques (10 classeurs) (émetteur : Centre d'Ingénierie Général, Direction de l'Équipement)
- Chapitre IX des RGE (1 classeur) (émetteur : Centre d'ingénierie UNIPE)
- Consignes APE (UNIPE + local ; 2 indices) (Prescription Parc, classe 4 « document opératoire », Prescription)
- Règles Générales d'Exploitation du CNPE n° 3. Formateur : « *Les chapitres I et II traitent de l'organisation de l'exploitation nucléaire et du site pour la qualité. Le Chapitre VIII concerne les consignes de conduite. Le chapitre VII traitait du Plan d'Urgence Interne, qui est maintenant un document de sûreté à part entière.* »
- DTT (Dossier Technique à Thème) sur le pilotage du cœur du réacteur (Mode Noir, Mode gris)
- FQR (Fiche Questions-Réponses) sur les RGE (Département Sûreté Nucléaire, Direction de la Production et du Transport). Formateur : « *Ce sont des fiches par lesquelles un CNPE demande des éclaircissements à la Direction de la Sûreté Nucléaire au sujet des RGE.* »
- Gammes d'évaluation et de contrôle ultime ECU (ECU 10, 20, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 50, 51) (document CNPE, service Conduite). Formateur : « *Ce document établit le listing des points essentiels pour pouvoir passer d'un état de tranche à un autre.* »
- PAS (Point d'Arrêt Statique) (gamme, CNPE)
- Brique Schéma Electrique
- Consignes F (CNPE n°3, Service Conduite ; 36 classeurs)

Cette longue liste montre bien l'importance quantitative des règles techniques s'appliquant à l'exploitation des centrales nucléaires. L'idée centrale est que toutes les règles ne peuvent pas être connues par chacun des acteurs, du moins dans leur

intégralité. Selon un des formateurs rencontrés, qui résume une idée partagée par de nombreux interviewés : « *Ce sont des documents très riches. Humainement, il est impossible de tout connaître.* ». La seconde idée à retenir est que les règles applicables, en situation, face à un aléa réel, ne sont découvertes qu'au fur et à mesure de la résolution de l'aléa. En effet, toutes les règles n'étant pas connues de manière exhaustives au moment où démarre le processus de résolution de l'aléa, les exploitants vont chercher à identifier la règle dont ils ont besoin à un instant donné pour régler un problème précis. Comme dans les thèses de René Amalberti exposées au paragraphe 1.1.6.2 page 63, c'est l'action qui va être motrice et qui va guider la compréhension.

Tel qu'annoncé en amont de cette liste quasi-exhaustive, il est plus heuristique de disposer d'une typologie simplificatrice. Cette typologie, présentée ci-dessous, a été construite par l'analyste sur la base de nombreuses observations de l'activité où le regard était porté autant sur la situation réelle que sur les documents prescripteurs. La typologie suivante ne vise pas à catégoriser la liste présentée plus haut. La démarche est inverse, elle prend pour point de départ l'observation du travail en train de se faire et le recensement des principales règles utilisées par les équipes de conduite.

- Les Règles Générales d'Exploitation (notamment leur chapitre III : les Spécifications Techniques d'Exploitation (STE)). Ces règles sont les règles les plus générales et les plus coercitives pour les exploitants.
- Les procédures de conduite. Ces règles guident le pilotage du process.
- Les gammes opératoires. Ces règles prescrivent des opérations précises et localisées.

Cette typologie comporte une hiérarchisation des types de règles entre eux : les Règles Générales d'Exploitation sont plus contraignantes que les procédures, qui elles-mêmes sont plus contraignantes que les gammes. De ce fait, la capacité d'interprétation diffère selon le type de règle considéré : s'il est possible d'adapter une gamme opératoire face à une situation qui l'exige, il est quasiment impossible de déroger aux RGE, à moins d'un processus organisationnel spécifique (autorisation formelle de l'Autorité de Sûreté).

1.1.8.2 Le système de règles, vu par les acteurs

Lors de ce travail de catégorisation des règles, le doctorant a interrogé de nombreux acteurs sur la manière dont ils se représentent le système de règles et comment ils le classifient. Est reproduite ici une présentation faite par l'un des exploitants, car une recension exhaustive et systématique de toutes les règles a semblé au moins aussi intéressante que la manière dont un témoin privilégié rendait compte à l'observateur de la manière dont est structuré, pour lui, le vaste ensemble des règles nucléaires. Cette représentation dépend de paramètres subjectifs (notamment en termes de place, rôle, fonction, au sein de l'organisation et du process technique). Découvrir les représentations mentales des exploitants au sujet du sys-

tème de règles n'est pas une chose évidente d'un point de vue méthodologique. Cela demande tout d'abord de trouver un interlocuteur qui s'est déjà interrogé, plus ou moins formellement, sur la dimension réglementaire de son travail. Cela demande également un cadre adéquat. Comme il était expliqué dans la présentation de la méthodologie de recherche (*cf.* section 0.4 page 26), c'est en situation de travail que les données les plus pertinentes ont pu être recueillies. C'est donc un informateur⁹ privilégié qui a été interviewé sur le sujet, lors d'une occasion réunissant deux caractéristiques essentielles. Premièrement, que le traitement d'un des aléas en cours ait permis de « rebondir » sur le thème des différents types de règles et de leur hiérarchisation. En effet, un tel sujet ne peut pas être abordé de manière trop frontale, sans quoi l'observateur risquerait de passer, aux yeux des exploitants, pour un « théoricien » déconnecté de la réalité du terrain. Deuxièmement, il faut que l'informateur dispose d'un peu de temps pour que l'observateur puisse instaurer avec lui un dialogue construit. Pour rendre ce questionnement pertinent aux yeux de l'informateur, il a été plus efficace de lui proposer une typologie construite par l'analyste, en mettant en perspective cette demande sur la base d'un cas arrivé quelques temps auparavant, et de lui demander ce qu'il en pensait. L'informateur l'a validée mais a tenu à la compléter. La figure 1.4 page suivante montre la manière dont un Chef d'Exploitation décrit à l'observateur le système de règles.

L'informateur complète donc la typologie de l'analyste en y ajoutant un niveau supérieur de régulation qui est le Rapport de Sûreté (un imposant document remis par EDF à l'Autorité de Sûreté sur la base duquel cette dernière autorise la construction de la centrale). Il a également enrichi cette typologie en faisant intervenir d'autres acteurs que sont la Division de la Production Nucléaire (soit le « siège » du parc nucléaire d'EDF, de niveau national) ainsi que l'État français en faisant figurer un décret. Dans la représentation de cet informateur, ces deux sources de régulation ont une influence directe sur les règles de niveau intermédiaire et inférieur, soit les procédures et les gammes, contrairement à l'hypothèse première de l'analyste selon laquelle l'influence des règles de niveau supérieur ne pouvait se faire qu'« en cascade », palier après palier. Il ajoute également une dimension internationale à cette typologie, en précisant l'influence d'institutions comme l'Agence Internationale pour l'Énergie Atomique (AIEA) et ses prescriptions les plus couramment mentionnées par les exploitants (rapports « INSAG »).

Plus généralement, l'informateur valide ici l'hypothèse d'une pluralité de sources de régulation et le fait que les règles émises par les plus hautes instances sont les plus contraignantes et sont souvent traduites dans des règles plus opérationnelles (les gammes) afin de pouvoir être mises en œuvre au quotidien par les exploitants.

9. Dans la tradition ethnographique, l'informateur est un membre de la population observée qui va fournir des informations à l'enquêteur : « *Toute personne acceptant ou recherchant le dialogue, et susceptible de fournir des informations utilisables, peut être choisie comme informateur. Une enquête peut se faire auprès d'un informateur unique et exceptionnel, comme celle que mena Marcel Griaule auprès du vieillard dogon Ogotemméli (Griaule, 1948), ou auprès de plusieurs dizaines, voire de centaines d'individus.* » (Laburthe-Tolra et Warnier, 1993, p. 388)

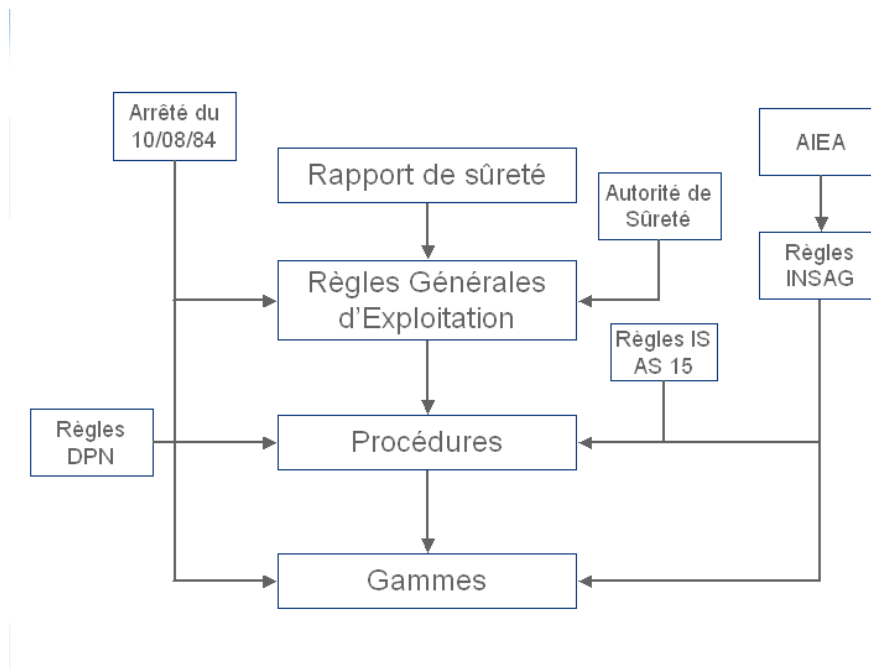


FIG. 1.4 – Représentation du système de règles par un Chef d'Exploitation

1.2 Les aléas

Il y a plusieurs types de travail dans l'exploitation des centrales nucléaires (Osty et Uhalde, 1993, p. 13). Le premier type est le travail programmé. Dans ce cadre, les personnels des services d'ingénierie déterminent le travail qui doit être fait, par quelles équipes et à quel moment. Dans ce premier type de travail, il a été montré qu'il fallait distinguer les périodes où la centrale produit de l'électricité (Tranche en Fonctionnement) et les périodes où elle est arrêtée pour permettre des travaux de maintenance (Arrêt de Tranche). Le second type de travail ne relève plus du programmé mais du fortuit. Aussi bien lors des périodes de Tranche en Fonctionnement que d'Arrêt de Tranche, des aléas techniques peuvent survenir. Le traitement de l'imprévu est le type de travail le plus pertinent à l'égard de la problématique de thèse, car c'est face à ces aléas que sera convoquée l'autonomie des intervenants. C'est justement lorsque le programmé et le formalisé trouvent leurs limites que l'autonomie va être sollicitée.

1.2.1 Le modèle de l'événement

Un des cadres théoriques les plus heuristiques pour analyser ces aléas techniques est le modèle de l'événement présenté par Philippe Zarifian dans son ouvrage *Le travail et l'événement* (Zarifian, 1995). Si l'auteur utilise le terme « événement », il

n'est pas possible d'utiliser cette même notion dans le contexte nucléaire car elle y possède déjà un sens spécifique (un événement est une forme de micro-incident, où la sûreté nucléaire aurait pu être dégradée). C'est pour cette raison que les termes « aléa » ou « fortuit » seront privilégiés.

Pour Zarifian, le travail dans les industries de process ne doit pas être compris selon le modèle de l'opération (où la même opération répétée façonne le produit, comme sur une chaîne de production) mais plutôt selon le modèle de l'événement (où ce sont les aléas du process, les événements, qui sont « travaillés » par les opérationnels). L'événement a pour caractéristiques d'être « *singulier, imprévisible, important et immanent à une situation* » (p. 23). Dans le cadre de ces travaux, se centrer sur la gestion de l'événement à deux conséquences (p. 34). Premièrement, cela conduit à s'interroger sur l'activité décisionnelle (« *face à une panne, que fait-on ?* »). Deuxièmement cela implique que cette décision ne peut jamais être entièrement pré-programmée par les procédures, du fait de la singularité de l'événement. Le modèle de l'événement caractérise donc les cas où la prescription est ambiguë, au sens de Karl Weick (1995). Pour cet auteur, une situation est ambiguë dès lors qu'il existe plusieurs solutions légitimes pour la percevoir, l'analyser et la traiter. C'est cette pluralité de solutions techniques qui va expliquer l'importance de l'activité décisionnelle. Analyser l'activité de conduite à l'aide du modèle de l'événement permet de donner un cadre théorique aux observations empiriques. Lors des premières enquêtes de terrain, l'observateur avait mis en exergue une expression utilisée par les acteurs, celle de « cas tordus ». Lorsque les exploitants sont face à un aléa qui ne peut être résolu aisément, qui est complexe et qui implique de nombreuses recherches d'information dans de nombreuses règles, qui implique de solliciter de nombreux acteurs dans différents services, etc. , ils disent être en présence d'un « cas tordu ». Ce mot des acteurs a guidé l'analyse des données empiriques de première main, et la découverte du concept proposé par Philippe Zarifian est venu poser le socle théorique étayant l'analyse. Une telle montée en généralité, du terrain vers les concepts, est symptomatique de la démarche inductive privilégiée au cours de la présente recherche. Finalement, le modèle de l'événement permet de penser ensemble trois termes qui se sont révélés fondamentaux lors des observations : la singularité des situations à traiter, l'ambiguïté de la prescription et l'activité décisionnelle. La relation logique proposée par ce cadre théorique est la suivante : les événements étant singuliers, la prescription ne peut fournir de manière pré-programmée une réponse univoque ; il se présente donc une pluralité de solutions légitimes (situation d'ambiguïté), d'où l'existence d'une activité décisionnelle qui a pour objectif de choisir une solution parmi l'ensemble des possibles.

Thierry Pillon et François Vatin présentent (2003) les bases ergonomiques du modèle de l'événement (p. 39) et, dans un ouvrage antérieur, Vatin montrait comment les industries de série impliquent une participation accrue du salarié, notamment pour la gestion des aléas (Vatin, 1987). Pour les deux auteurs, dans les

industries de process, l'humain a pour principale activité de surveiller la machine, et le véritable travail débute lorsque surgit un incident (Pillon et Vatin, *op. cit.*, p. 220-221). Si le fait de surveiller la machine et d'assurer son bon fonctionnement reste un travail complexe, il est exact de dire que c'est la gestion des aléas qui va mobiliser le plus fortement les acteurs. D'une certaine manière, la gestion quotidienne des aléas techniques comporte une part « d'improvisation » de la part des acteurs, ce terme faisant ici référence à des discussions qui ont eu lieu entre le monde de l'art et celui de la science, entre le monde de la musique (le jazz) et les chercheurs en sciences du travail. Un débat présenté par Philippe Lorino (2005b) montre que l'improvisation en jazz impose tout de même une certaine synchronisation entre les membres, une écoute et une humilité qui permet une montée progressive en complexité. Néanmoins, le terme d'improvisation doit être utilisé avec prudence dans le cadre du nucléaire car il ne reflète pas la dimension contraignante du travail d'exploitation. Les musiciens de jazz, si l'on en croit le débat rapporté par Philippe Lorino, vont pouvoir laisser libre court à leur créativité sous réserve du respect d'un certain nombre de fondamentaux de la musique leur permettant de s'accorder avec leurs partenaires. Le rapport entre liberté et contrainte doit être inversé dans le cas de l'exploitation nucléaire : les exploitants vont chercher à respecter les contraintes, et pour cela ils vont devoir en appeler à une dose de créativité (ou plutôt d'intelligence) et mettre en œuvre une démarche coopérative. Frédéric de Coninck démontre également l'importance de l'activité de diagnostic dans le travail contemporain. Dans *Travail intégré, Société éclatée* (de Coninck, 1995), il rapporte les propos d'un technicien de maintenance qui distingue nettement d'une part la réparation de la panne, d'autre part le diagnostic de la cause de la panne, en soulignant les capacités cognitives propres au second : « *Il nous explique que le dépannage peut s'apprendre sur les bancs de l'école. Il suffit de respecter les modes opératoires et les notices techniques pour le mener à bien. En revanche la détection de la cause de la panne suppose un tout autre fonctionnement mental. Il faut, à partir du dysfonctionnement constaté, imaginer une cause possible, puis tester l'hypothèse. Le professionnel de maintenance doit construire une hypothèse pour donner sens à l'incident.* » (pp. 70-71).

1.2.2 L'imprévisible

L'ouvrage de Michel Grossetti *Sociologie de l'imprévisible* (Grossetti, 2004) permet de mieux comprendre l'aléa et de le situer dans une perspective théorique plus large. Le propos de ce livre est de montrer l'importance de la contingence dans les phénomènes sociaux, la part d'imprévisibilité qu'ils comportent, ainsi que l'importance des « irréversibilités », soit les événements ayant une importance marquante pour la suite de l'histoire et ne pouvant être remis en cause que difficilement (par exemple un choix d'orientation scolaire). Cette importance accordée à la contingence de la vie sociale est selon Michel Grossetti une variable clé dans la distinction

entre les grandes écoles sociologiques. Pour les sociologues de tradition durkheimienne (Michel Grossetti cite notamment Pierre Bourdieu et Bernard Lahire), il y a peu d'imprévisibilité car la vie sociale tend à se reproduire en fonction des schémas hérités du passé. La notion d'*habitus* chez Bourdieu témoigne de cette reproduction sociale, les comportements ayant été intégrés par le sujet, ce dernier va avoir tendance à répéter - souvent sans en être pleinement conscient - les comportements propres à son milieu d'origine. À ce propos Michel Grossetti relève qu'un concept pourtant issu d'une école sociologique de tradition différente - les « éthnométhodes » chez Harold Garfinkel (1967) - est finalement assez voisin de la notion bourdieusienne. Le concept d'éthnométhode renvoie en effet aux innombrables actions quotidiennes et aux façons dont les « membres » d'une communauté agissent au quotidien, d'une manière qui « va de soi ». L'imprévisibilité n'est que peu mise en lumière chez ces deux auteurs, alors que le premier relève de la tradition holiste et le second d'une microsociologie interactionniste ou ethnométhodologique. La volonté de dépasser le cadre contraignant de la sociologie holiste ou fonctionnaliste en réduisant l'échelle d'analyse ne présage donc pas forcément d'une plus grande prise en compte de la contingence et de l'imprévisibilité.

À l'inverse, pour les sociologues de l'action, à la suite de Max Weber, les choix des individus leurs appartiennent, ne sont pas prévisibles, et donc la contingence est importante. Ce débat a des prolongements en histoire des sciences et en épistémologie, et plus précisément dans le débat qui a opposé Thomas Kuhn et Karl Popper. Le débat entre « gradualistes » et « saltationnistes » porte sur la question suivante : les sciences évoluent-elles plutôt au cours de lentes et progressives transitions ou à l'inverse par des sauts, des révolutions ? Dans le premier cas, l'accent est mis sur la prévisibilité et sur les irréversibilités (ce qui est acquis - considéré comme vrai - ne peut être remis en question que très progressivement) alors que dans le second cas, l'analyste se focalise sur la contingence, l'imprévisibilité qui caractérise les découvertes scientifiques, celles-ci étant en mesure de bouleverser profondément les connaissances détenues au moment historique considéré. La présente réflexion sur l'exploitation nucléaire doit directement s'inspirer de ces propos, et ce à au moins trois titres :

1. Le concept d'imprévisibilité permet de penser les événements tels que définis par Philippe Zarifian ainsi que les aléas de l'exploitation nucléaire tels qu'ils sont décrits dans cette thèse. En effet, les événements sont imprévisibles et sortent du cours ordinaire de l'activité.
2. Les concepts d'imprévisibilité et d'irréversibilité sont heuristiques pour la définition des termes initiative et décision, qui sont présentés dans cette thèse comme deux facettes de l'autonomie au travail. L'initiative sera une imprévisibilité et la décision une irréversibilité. Cette discussion des termes sera présentée dans le second chapitre de cette présente partie (*cf.* paragraphe 2.4.4 page 156).

3. L'importance accordée par Michel Grossetti à la contingence sera très utile pour comprendre les accidents et incidents, et mettre en perspective la littérature sur le risque et les industries à risques. L'accident peut ainsi être pensé comme un événement historique à part entière, et à ce titre l'analyste s'interrogera certainement pour savoir si cet événement aurait pu être prévu, si des signes avant-coureurs annonçaient déjà son avènement, ou s'il était au contraire totalement imprévisible. Cette discussion prend place dans le second chapitre de la deuxième partie de cette thèse (*cf.* paragraphe 4.4.1 page 259).

1.2.3 Aléas et autonomie au travail

Jérôme Denis, dans un article paru dans *Sociologie du travail* (Denis, 2007), propose de revenir sur la question de la prescription et sur la traditionnelle distinction entre travail prescrit et travail réel. Les différentes disciplines que sont la sociologie du travail, la sociologie des organisations, la gestion et l'ergonomie montrent toutes à leur manière que « *les travailleurs ne font pas exactement ce qu'on leur demande de faire* » (*op. cit.*, p. 497). Certaines recherches ont par la suite délaissé une analyse trop méticuleuse du travail réel pour se centrer sur la pluralité des sources, des lieux et des instances de prescription. C'est également le but poursuivi dans la présente thèse, où sont retracés les « *parcours de la prescription* » au sein de l'organisation ou plutôt les parcours de la régulation, soit la façon dont la prescription prend réellement corps. La sociologie du monde du travail peut traiter de la prescription de deux manières différentes, insister tantôt sur le fait que les travailleurs s'émancipent de la règle, tantôt sur le fait que les règles constituent des ressources pour l'action. Selon Denis, ces deux perspectives tendent aujourd'hui à se rapprocher et permettent un renouveau dans l'analyse de la prescription.

Traditionnellement, la prescription s'analyse en comparant les écrits officiels et les situations de travail réelles. Cette manière de faire a nourri aussi bien l'analyse des jeux d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) que l'opposition prescrit / réel de l'ergonomie de langue française (Daniellou, Laville et Teiger, 1983), mais c'est Jean-Daniel Reynaud qui va le plus loin en montrant (Reynaud, 1989) que, au-delà du seul contournement de la règle officielle, les exécutants contribuent également à créer de nouvelles règles. La « *régulation autonome* » vient donc répondre à la « *régulation de contrôle* » qui est le fait de l'encadrement. La réalité de la prescription s'actualise dans la « *régulation conjointe* », qui dépasse ces deux composantes : « *Régulation de contrôle et régulation autonome participent dans leurs antagonismes d'un même jeu qui les dépasse : le processus de régulation conjointe.* » (*op. cit.*, p. 498). Pour permettre ce changement de regard, Jean-Daniel Reynaud propose de ne plus voir l'écart à la règle officielle dans le simple terme de « *l'informel* » (définition négative, où le travail réel n'est pas le travail prescrit) et suggère de

parler plutôt de travail « autonome » (définition positive, où le travail réel apporte une valeur ajoutée par rapport au travail prescrit) (Reynaud, 1988, pp. 7-8).

La problématique a évolué récemment, se décentrant sensiblement du travail réel et de la mise en évidence / reconnaissance des compétences effectives des opérationnels, pour se pencher sur le versant qui avait été moins étudié jusque lors, celui de la prescription, faisant ainsi réponse à ce que Yves Clot appelle « *une idée trop faible de la prescription* » (Clot, 1998) ainsi qu'à une vision trop verticale de la régulation de contrôle (Midler, 2003). Ce renouvellement a été notamment porté par le travail d'analyse des situations de conception, lors duquel les relations se fondent sur des rapports de « prescriptions réciproques » (Hatchuel, 1996) entre des concepteurs provenant de métiers différents mais n'étant pas dans une relation de subordination hiérarchique explicite, comme en témoigne le fonctionnement en « mode projet » (Midler, 1993). Dans la deuxième partie de cette thèse, la littérature sur les processus de conception montre combien les règles sont construites au fur et à mesure des nombreuses décisions prises par les exploitants - vus ici comme des concepteurs - et combien ces décisions procèdent d'une agrégation des compétences cognitives des protagonistes, soumis à la contrainte de trouver et de retenir une solution pertinente face à un problème donné (*cf.* le paragraphe 3.2.4.5 page 209). L'étude des normes de qualité propose une complexification de la frontière entre émetteurs et destinataires de la régulation, soit traditionnellement l'encadrement et les exécutants : « *Dans "l'organisation qualité", les prescripteurs et les destinataires peuvent être en partie les mêmes et se situer, à un moment donné, du côté de la décision et, à un autre moment, du côté de l'exécution.* » (Cochoy, Garel et de Terssac, 1998, p. 9). Dans le cas de l'exploitation nucléaire, le constat est similaire, un même acteur - disons un Chef d'Exploitation - pourra être à la fois l'émetteur d'une prescription lorsqu'il demande à ses opérateurs de se conformer à la gamme d'Essai Périodique et destinataire de la prescription lorsqu'il lit les Règles Générales d'Exploitation. Il sera souvent en position de « passeur », interprétant les règles dont il est le destinataire pour les faire appliquer directement aux opérateurs et agents de terrain envers lesquels il est l'émetteur de la prescription. Gilbert de Terssac et Bruno Maggi (Terssac et Maggi, 1996) montrent ainsi combien « *l'action collective se construit sur fond de pluralité de règles et de points de vue [et que] la combinaison de ces aspects pluriels est le résultat de confrontation et de compromis conduisant à des accords* » (*op. cit.*, p. 258). Ainsi les auteurs nous invitent à distinguer autonomie et discrétion en retenant « *l'autonomie comme capacité de produire et de choisir ses propres règles [et] la discrétion comme possibilité de choisir entre plusieurs alternatives, mais à l'intérieur d'un même cadre de dépendance* » (*op. cit.*, p. 264).

Pour Jérôme Denis, ces approches ont permis d'enrichir les dichotomies traditionnelles entre prescrit et réel d'une part et autonomie et contrôle d'autre part. Elles ouvrent la voie à des études cherchant à documenter le plus finement possible les modalités de la régulation et ne négligeant en rien les différents lieux,

personnes et artefacts qui y participent, sans toutefois fixer *a priori* aucun de ces éléments. C'est également l'objectif que se fixe cette thèse, l'enjeu étant de décrire finement les modalités de la régulation conjointe, en s'intéressant à la fois au travail autonome tel qu'il est réalisé par les opérationnels et aux prescriptions en elles-mêmes, ainsi qu'aux différentes configurations d'acteurs alternant entre destinataires et émetteurs de la régulation de contrôle. La légitimité de la prescription est également mise en avant car si le contexte nucléaire ne permet pas aux acteurs de réaliser des écarts par rapport à la prescription (détournement délibéré), ces derniers doivent néanmoins procéder à des interprétations de la prescription. La question n'est alors plus tant de savoir si les acteurs, quelque soit leur niveau hiérarchique, appliquent ou non la prescription, mais plutôt le sens qu'ils vont donner à chacun des cas particuliers rencontrés au cours du travail d'exploitation. Chacun de ces cas, appelé aléa, peut se résumer à un ensemble de faits techniques et à un jeu de différentes prescriptions relatives à ces faits. Face à ce couple indissociable que constituent les faits et les règles, les acteurs doivent élaborer une ou souvent plusieurs solutions techniques et décider quelle solution retenir. Le regard porté par l'observateur ne va pas tant porter sur la part de régulation de contrôle et de régulation autonome qui participe de la régulation conjointe mais va plutôt chercher à répondre à la question « Quelle régulation conjointe va finalement avoir lieu, plutôt que telle autre ? ».

1.3 La création de règles par les acteurs

Un des enseignements fondamentaux de l'étude de Mathilde Bourrier (Bourrier, 1999) est que les opérationnels auront d'autant plus de facilité à bien appliquer les règles si celles-ci sont bien conçues. En conclusion de son ouvrage, elle plaide pour une réconciliation du domaine de l'autonomie et de celui de la prescription, qui d'ailleurs est un « faux dilemme », ancré « *dans une conception particulière de la division du travail, où les deux sphères, celle de l'Exécution et celle de la Conception, sont effectivement séparées, uniquement reliées par des passerelles ténues* » (*op. cit.*, p. 263). Pour concilier ces deux domaines, il faut que les acteurs de terrain puissent modifier les règles techniques qu'ils vont devoir appliquer : « *Ainsi, si l'acteur est directement impliqué dans la définition et la modification des prescriptions censées guider son activité (peu importe qu'elles soient détaillées ou pas), il pourra y puiser les forces de son autonomie et établir les bases d'un pouvoir réel au sein de l'organisation, qui servira dans la transparence les objectifs de sûreté, de fiabilité et de sécurité incontournables de ce type d'organisations.* » (*id.*). Ainsi, la meilleure solution est que ce soient les opérationnels eux-mêmes qui rédigent leurs procédures : « *le pouvoir de modifier les règles n'est pas forcément entre les mains de la hiérarchie, il peut être au contraire partagé.* » (*op. cit.*, p. 264). Dans les quatre centrales étudiées par l'auteur, la corrélation entre application des règles et capacité de modification est très nette, contrariant d'ailleurs

l'hypothèse dite « culturaliste ». Selon cette dernière approche, le contournement de la règle serait principalement corrélé à des variables culturelles comme le pays dans lequel se situe l'organisation concernée. Typiquement, le « contournement » des règles serait plus courant dans les pays de culture latine que dans les régions de culture germanique ou anglo-saxone. Cette question a fait l'objet d'un passionnant débat dans la *Revue française de sociologie* (Bourrier, 2005a ; d'Iribarne, 2005).

Ce résultat de recherche présenté par Mathilde Bourrier a été pris en compte dans le recueil de données de la présente étude. L'observateur a cherché à savoir comment se déroulait cette modification des règles sur les terrains observés. À ce constat empirique s'ajoute une exigence théorique car la Théorie de la Régulation Sociale reste assez silencieuse sur les processus concrets de modification des règles par les acteurs.

1.3.1 La création sur papier libre

En amont de la création de règles proprement dite, les opérationnels écrivent des analyses, des avis, qui sont des formalisations de leur position quant aux aléas techniques. La crédibilité d'une information est presque aussi importante que l'information elle-même. De manière générale, une information n'étant pas formalisée par un document écrit ne constituera pas une preuve formelle. Un telle information relève plus de la « piste » que de la « preuve ». Aujourd'hui, la conduite exige de la maintenance qu'elle formalise ses « avis d'expert » dans des documents formalisés et signés, comme le montre cet extrait d'entretien.

Un Cadre Technique du CNPE n° 3 raconte à l'enquêteur comment les pratiques ont évolué au cours du temps : « *Si tu constates des vibrations sur un moteur, tu demandes un avis écrit à la maintenance pour savoir si ton matériel est disponible. Dans le temps, le mec te disait "C'est bon", et puis voilà. Maintenant, il faut un papier. Si l'Autorité de Sécurité débarque et te demande "Là, votre matériel, comment vous pouvez dire qu'il est disponible?", toi tu ne vas pas répondre "Ben, c'est la maintenance qui me l'a dit". Non, il faut un papier, les écrits restent. Et puis il n'y a pas que l'AS, il y a aussi la hiérarchie, l'Inspection Nucléaire¹⁰...* ».

Ce témoignage explicite le souci de conformité à la règle des agents et le fait que la traçabilité est aussi une ressource pour l'action. En première analyse, l'écrit permet de formaliser un état de fait présent comme l'état constaté d'un matériel, mais il peut également servir à se projeter dans le futur en décrivant la manière dont va se dérouler une opération à venir.

Ainsi, la première manière de créer des règles, la plus spontanée et informelle, consiste à écrire sur un papier libre, dans le cours de l'action, le protocole opératoire qui va être suivi. Une variante consiste à réaliser des ajouts directement sur la

10. Entité d'EDF travaillant sur la sûreté nucléaire, directement rattachée à la Présidence du groupe

procédure pour préciser la manière exacte dont la règle va être appliquée. Un opérateur du CNPE n°3 expliquait très précisément à l'observateur comment il avait eu recours à ce procédé lors de la conduite d'une phase incidentelle :

« On a pu démontrer qu'on surveillait bien la tranche, avec les relevés, les cahiers, les procédures. Moi, en conduite incidentelle, je note tout partout, l'heure de chaque chose, ce que je fais... ça peut toujours servir. En plus en incidentel tu n'as pas la notion du temps... Il y a des fois tu te dis « Ça fait une heure que je suis là-dessus, j'ai l'impression que ça faisait cinq minutes! ». Ou à l'inverse tu te rends compte que le temps passe moins vite... Là, la procédure est recouverte d'écritures. Ça, personne ne nous dit de le faire, mais moi si ça arrivait à nouveau je le referais. Et je conseillerais aux collègues d'en faire autant! »

La création de règles sur papier libre pose le problème du partage de l'information. Il faut en effet que tous les acteurs soient au courant que la procédure existe pour que les mises à jour soient faites dans les temps. Ceci est valable également pour les procédures officielles, dont des extraits seraient isolés pour être rendus plus visibles pour les exploitants et donc plus pratiques à l'usage. L'extrait d'observation ci-dessous montre un Chef d'Exploitation qui commente à l'observateur un extrait d'une règle officielle, affichée à proximité des actionneurs des matériels concernés :

Sur le CNPE n° 3. Le CE effectue un tour de bloc, soit un contrôle des paramètres affichés en salle de commande.

- Chef d'Exploitation : *« Ah! Les sodium-mètres fonctionnent! »*
- Opérateur : *« Non, il y en a un qui dérive. »*

Le CE montre à l'observateur les règles « Spécifications chimiques et radiochimiques ». Un graphique issu de ces règles est affiché au-dessus des sodium-mètres et sert à guider la gestion de ce paramètre. Il explique à l'observateur que réaliser une telle copie des règles officielles n'est pas bien vu par la Direction ni par l'Autorité de Sûreté, le risque étant de se référer à terme à une information qui n'est plus à jour. Le CE explique ensuite que les enregistreurs ne sont pas fiables, bien que les capteurs le soient. Il n'y a donc pas de risque pour la sûreté car les alarmes fonctionnent, mais le pilotage quotidien est rendu malaisé par ce défaut.

- CE : *« Mais le pire, c'est que l'on s'habitue à tout, à travailler avec du matériel défaillant, donc à aller vérifier les valeurs à la main... Il y avait une fiche près des Sodium-mètres, mais elle a été enlevée pour la Visite De Sûreté de l'Autorité de Sûreté du Nucléaire. »*
- Observateur : *« C'est interdit ce genre d'aide-mémoire? »*
- CE : *« Oui, car si le document monte en indice, les agents du service Documentation arrivent en salle de commande pour remplacer l'ancienne version de la règle, or eux ils savent exactement quoi changer et où le changer, dans les classeurs, mais ils ne vont pas aller nous changer notre photocopie sur le pupitre. »*

- Observateur : « *Pourtant, c'est une aide ?* »
- CE : « *Bah oui mais...* » (silence)

Cet extrait d'observation montre bien la limite de la création, et *a fortiori* de la simple duplication, des règles officielles par les opérationnels. L'organisation bureaucratique du travail cherche à parvenir à une coordination optimale de ses membres et le fait de reproduire un document existant complexifie cette coordination entre la Conduite et le service chargé de la mise à jour des référentiels, le service Documentation. Le processus de mise à jour de la documentation est défini de manière fixe, afin d'être fiable, et n'autorise donc pas d'ajustements ponctuels par les acteurs de terrain. Les opérationnels réagissent de manière assez ambivalente face à ce type de phénomènes. D'un côté, en tant que membres de l'organisation, ils en comprennent le sens et la légitimité : il est pour eux tout à fait clair qu'une multiplication incontrôlée des duplicatas perturbe la mise à jour du référentiel et la montée de versions. D'un autre côté, en tant qu'exploitants, ils sont bien sûr gênés par cette contrainte qu'ils auront tendance à juger lourde et « bureaucratique », perturbant la réalisation de leur travail quotidien.

1.3.2 L'enrichissement par la mise à jour de règles existantes

Le second mode de création de règles par les opérationnels est la création ou la ré-écriture de gammes opératoires (on parle dans ce cas de montée d'indice). La création d'un nouvel indice de la gamme intégrera des modifications qui devraient permettre de faire face, lors de la prochaine utilisation, aux difficultés rencontrées lors des utilisations antérieures. Cette intégration devra être le fait de l'équipe de conduite qui a la charge du système élémentaire concerné¹¹. Pourtant, les équipes sont réticentes à réaliser ce type de modifications car ce travail doit se faire en plus de l'activité d'exploitation *stricto sensu*. Selon les interviewés, cela signifie souvent qu'il faut travailler sur la modification de consignes lors des quarts de nuit, car les quarts de journée imposent une charge de travail trop lourde pour mener de front travail opérationnel et travail de rédaction. Malheureusement, les quarts de nuit sont connus pour être des moments où la capacité de concentration est plus faible¹².

Ainsi, la modification des consignes directement par les opérationnels ne va pas de soi. Certes les équipes de conduite souhaiteraient disposer de procédures adaptées à la réalité des situations rencontrées mais il n'est pas toujours aisé de leur confier cette activité de rédaction dans la mesure où leur travail est organisé autour de l'exploitation opérationnelle. La recommandation de confier aux opérationnels

11. La tranche nucléaire est composée de nombreux circuits élémentaires, désignés par un code de trois lettres appelé trigramme. Par exemple, le circuit primaire est codé « RCP ». Chaque équipe a pour charge de mettre à jour les gammes concernant tels et tels circuits élémentaires.

12. Sur le travail posté et ses conséquences, on pourra consulter Barthe *et al.* (2004).

ce travail de rédaction devra être précisée, indiquant qu'il s'agit principalement d'affecter régulièrement les personnels de conduite en quart à des horaires leur permettant la rédaction de procédures. De telles configurations existent dans les centrales aujourd'hui mais ne sont pas sans poser quelques difficultés. Les personnels hésitent souvent à ne plus travailler en roulement de quarts, pour des raisons financières, logistiques et socio-professionnelles. Lorsqu'ils changent de poste pour exercer une fonction support, ils travaillent très souvent en « heures ouvrables » et ne touchent donc plus les indemnités liées au travail posté. Pour de nombreux agents, le travail en quart laisse plus de temps libre que le travail aux heures ouvrables. Ils expliquent fréquemment à l'observateur que les demi-journées dont ils disposent leur permettent de réaliser des activités qu'ils n'auraient pas le temps de faire s'ils travaillaient de 8h à 17h (notamment des travaux de bâtiment, en extérieur, qui nécessitent la lumière du jour, etc.). Ils ressentent également une certaine crainte à l'égard du travail de bureau, qui est parfois dévalorisé par les agents de conduite, dont la culture professionnelle est très liée à la proximité de la machine et au rythme « temps réel » qu'elle impose. Les managers disent quant à eux que les effectifs sont insuffisants pour assurer le bon fonctionnement des roulements de quart des équipes opérationnelles, notamment lors de périodes de congés, face à une absence de dernière minute, etc. Ils gèrent donc les équipes en affectant en priorité les personnels aux horaires opérationnels, et non aux horaires de journée.

L'extrait d'observation ci-dessous montre un manager (adjoint au chef de service Conduite) suite à une discussion avec les opérateurs d'une équipe de quart, au sujet de la rédaction de consignes :

- CNPE n° 3. À l'extérieur de la salle de commande. Suite à une discussion un peu tendue entre l'équipe et un manager, le manager sort de la salle de commande. L'enquêteur profite de cette occasion pour l'interviewer.
- Manager à Observateur, en aparté : « *Ils [les opérateurs] se moquent de moi là... En gros, ils refusent de faire du boulot sur le quart, comme l'écriture de consignes, il y a des équipes qui sont incapables d'écrire des consignes. Pourtant, tu ne vas pas me dire qu'ils ne peuvent pas se poser, après 18h, dans un coin, et écrire une consigne !* »
 - Observateur : « *Peut-être que leur charge de travail en temps réel les empêche ?* »
 - Manager : « *Oui d'accord, mais après ils se plaignent que les consignes ne sont pas adaptées, ne sont pas bien écrites !* »
 - Observateur : « *Mais, dans les effectifs qui ne travaillent pas en quart ? Il n'y a pas des personnes détachées pour écrire des consignes ?* »
 - Manager : « *Non, ça ne se fait plus ça, on n'a plus assez d'effectifs. Oui, un peu pour les arrêts de tranche, mais sinon, non. Il y a quelques personnes dans les bâtiments administratifs qui écrivent des consignes, mais c'est tout. La force de frappe n'est pas du tout la même en plus. Il y a plus de 300 personnes en quart, et seulement une vingtaine hors-quart !* »

Un Cadre Technique explique à l'observateur que la modification des consignes est souvent réalisée directement par les équipes :

CNPE n° 3. Le Cadre Technique confirme à l'observateur que les équipes enrichissent et modifient les consignes.

Cadre Technique : « *Oui, les gammes de lignage¹³ et les gammes d'Essai Périodique. Pour les Essais Périodiques, il y a quelqu'un à la Préparation qui s'occupe de ça en particulier. Mais sinon, chaque équipe est responsable de certains systèmes élémentaires, les gars rédigent les consignes, c'est vérifié par un autre membre de l'équipe, puis il y a le Bon Pour Exploitation (BPE) qui est donné par la Direction du service, mais là c'est plus au niveau de la forme, voir si c'est compatible avec l'assurance qualité, etc.* »

Ainsi, la préparation des gammes opératoires par des agents spécifiquement affectés à cette tâche semble être de plus en plus rare sur le CNPE considéré, pour des raisons d'effectifs principalement. Certains types de prescrit sont pourtant toujours à la charge des agents de Préparation.

1.3.3 La modification par les Préparateurs du CNPE

Le troisième mode de création de règles par les opérationnels est identique à celui décrit par Mathilde Bourrier dans son ouvrage, où elle décrit la coopération entre les services de Conduite et les services de Préparation : les acteurs ayant identifié des défauts dans une gamme confient à un autre collectif de travail la modification de la gamme. Dans ce troisième type de création de la règle, ce collectif fait partie du CNPE (Conduite hors-quart, ingénierie de site, services de maintenance, plateau Tranche en Marche ou plateau Arrêt de Tranche, etc.). La citation précédente évoque ce cas.

1.3.4 La modification par des acteurs extérieurs au CNPE

Le quatrième mode de création de la règle est celui où le collectif à qui est confié la modification est extérieur au CNPE (ingénieries nationales d'EDF, Division de la Production Nucléaire, Recherche et Développement, etc.). Dans le cas par exemple de l'utilisation des procédures incidentelles APE, une note dite « de doctrine » indique comment il faut appliquer les procédures, comment il faut faire face aux situations où les procédures APE ne s'appliquent pas parfaitement au cas rencontré. Cette « règle d'utilisation de la règle » est enrichie par l'analyse des événements qui « remontent » jusqu'à son rédacteur, situé au niveau central de la Division de la Production Nucléaire. Il faut noter que cette doctrine ne se contente

13. Ligner un circuit consiste à ouvrir et fermer une certaine combinaison de vannes pour mettre le circuit dans l'état requis. Par exemple, permuter du moteur principal au moteur auxiliaire exige de réaliser un lignage donné.

pas d'exiger une application littérale des consignes, mais demande une application à la fois « fidèle et efficace ». Le terme « fidèle » y est explicitement opposé au terme « stricte », incitant ainsi les opérationnels à respecter l'esprit de la loi autant que sa lettre. La dernière version de cette note indique, dès sa page de garde, qu'elle « *reprend le principe d'utilisation fidèle et efficace de la doctrine existante [et qu'elle] apporte des précisions et compléments issus du REX CIA [Retour d'Expérience Conduite Incidentelle Accidentelle]* ». Dans le cadre de la Théorie de la Régulation Sociale, le Retour d'Expérience peut être compris comme l'intégration progressive, indice après indice, de la régulation autonome au sein de la régulation de contrôle. Les rédacteurs des règles formelles y intègrent au fur et à mesure les enseignements tirés des situations réelles et la manière dont les opérationnels ont fait face au décalage entre le prescrit et le réel, dans les situations quotidiennes de travail.

Le quatrième type procède donc de l'agrégation de plusieurs difficultés rencontrées dans l'application d'une règle, ces difficultés étant survenues dans différents CNPE. Une instance supérieure aura la charge d'enrichir la règle d'une solution suffisamment générale pour répondre à chaque cas particulier. Dans le troisième type en revanche (*cf.* paragraphe 1.3.3 page précédente), l'instance chargée de l'enrichissement de la règle ne collecte le retour d'expérience que sur un seul CNPE et donc sur le même périmètre technologique et organisationnel. L'enrichissement de la règle y sera à la fois plus limité et plus précis.

La création de règles techniques, tout comme la création de normes managériales, relève certainement d'une tentative de contrôle sur le process et sur l'organisation. Comme le montrent Vincent Calvez et Bruno Bouchard (Calvez et Bouchard, 2001), ce désir de prévisibilité peut être interprété comme une tentative pour le management de calmer une forme d'« angoisse ». Dans le cas du nucléaire, cette angoisse prend un sens particulier puisqu'elle renvoie également - outre les objectifs communs à toutes les organisations comme la productivité ou la fourniture d'un service - à la maîtrise du risque nucléaire. Néanmoins, ce propos sur la création des règles montre que la volonté de contrôle n'est pas seulement le fait de l'encadrement et des managers, du moins en ce qui concerne la dimension technique. Les opérationnels souhaitent eux-aussi s'assurer du contrôle du process pour des raisons de sûreté d'une part et pour la satisfaction qu'ils tirent de la production d'énergie d'autre part. En revanche, le désir de maîtrise managériale et organisationnelle semble être davantage le fait des managers que des opérationnels.

Enfin, il est intéressant de noter que les règles, une fois écrites et validées, possèdent une certaine stabilité qui gêne leur modification par les acteurs. À propos des procédures incidentelles, un expert présente très clairement cette dimension : « *Dans les procédures incidentelles et accidentelles APE, il y a un côté gri-gri, on ne sait plus à quoi sert telle action ou tel contrôle, mais on n'ose plus y toucher, tout est tellement interconnecté que dès qu'on tire un fil on ne sait pas quelle bobine*

on va dérouler. ». De ce fait le potentiel de modification des règles par les acteurs opérationnels est limité lorsqu'il s'agit de thèmes trop complexes ou trop sensibles.

Conclusion du chapitre

Face à ce process complexe, les exploitants du nucléaire sont organisés en différentes équipes de quart et services de maintenance. Si le pilotage « normal » du réacteur demande déjà des capacités d'autonomie de la part des opérateurs, la gestion des aléas fait apparaître l'importance de l'activité décisionnelle. Le modèle de l'événement (Zarifian, 1995) et la sociologie de l'imprévisible (Grossetti, 2004) permettent de comprendre que le travail est toujours tendu entre ce qui peut être analysé comme immuable et donc formalisable dans des règles et les contingences qui émergent du cours de l'histoire et qui expliquent que le travailleur devra faire appel à son autonomie. Le chapitre suivant étudie cette notion en distinguant notamment la prise d'initiative et la prise de décision.

Chapitre 2

Autonomie et initiative

Introduction du chapitre

Ce chapitre tente de mieux décrire ce qu'est l'autonomie dans le cadre de l'exploitation des centrales nucléaires. Il débute par l'exposé d'un cas concret, issu de l'observation sur le terrain. Ce cas va inciter à distinguer l'autonomie comme capacité d'un collectif à faire face à l'aléa et l'initiative sera un terme réservé à une action individuelle, qui a pour caractéristique de dévier le cours normal - ou prévisible - des événements. Il faut donc isoler des actes qui pourront être attribués à un individu précis. Une telle individualisation de l'acte de travail ne va pas de soi car l'observation d'une équipe de conduite en action donne à voir un collectif où tous les membres sont dans une relation d'interdépendance cognitive (Conein et Delsalle, 2005 ; Zacklad, 2001) permanente. Si cette interdépendance est vraie du point de vue du travail réel, le management raisonne quant à lui dans des termes individuels quand il s'agit d'évaluer, de sanctionner ou de reconnaître le travail accompli. L'observateur s'est donc efforcé de distinguer ces actes individuels et en propose deux types. Le premier est l'initiative, et le présent chapitre y est consacré. Le second est la décision. La dimension collective du travail sera ensuite réintroduite en remarquant que les initiatives observées participent d'un processus collectif de décision.

Les rapports entre autonomie, initiative et décision sont traités dans ce chapitre et la décision en tant que telle est ensuite analysée en détails dans la seconde partie de la thèse. En effet, l'observation montre que c'est elle qui engage le plus clairement les responsabilités car la décision réduit les possibilités d'action (en retenant une solution et en excluant les autres) alors que l'initiative les accroît (en proposant une nouvelle solution, une idée innovante). Ce chapitre commence donc par l'exposé d'un cas, qui sera ensuite analysé, puis qui sera étayé sur la base de la littérature sur l'autonomie au travail ainsi que sur les écrits de la sociologie classique traitant du concept d'autonomie. Dans le but de rendre compte de la complexité du travail réel, les cas seront présentés de manière précise, quitte à

rendre compte de détails assez techniques. Si la lecture des cas peut sembler un peu complexe au lecteur peu familier du milieu industriel et du nucléaire, les analyses résumément ensuite les aspects essentiels à la démonstration de thèse.

2.1 Autonomie collective, initiative individuelle

Cette section est consacrée à la distinction entre autonomie - d'un collectif - et initiative - d'un individu. Cette distinction se base sur des phases d'observation du travail. Néanmoins, les interviews des agents au sujet de l'initiative font apparaître un sens bien distinct de celle-ci car, pour eux, l'initiative est strictement individuelle et se prend à l'écart des procédures. En revanche l'initiative qui a été observée s'apparente plutôt à une « innovation ordinaire » (Alter, 2000), voire à une micro-innovation ou à une innovation quotidienne (ces innovations sont d'une échelle sensiblement inférieure à celles dont traite Norbert Alter dans son ouvrage, aussi bien en termes d'importance que du point de vue de leur temporalité). Cette section s'achèvera donc sur le constat d'un quiproquo au sujet de l'initiative, ce pourquoi les deux sections suivantes feront appel à la littérature (de la sociologie du monde du travail et de la sociologie classique) pour chercher à lever ce paradoxe.

2.1.1 Le cas du réservoir

Le premier cas présenté porte sur la réalisation d'un Essai Périodique de matériel. Un Essai Périodique (EP) est une opération obligatoire visant à tester le bon fonctionnement de certains matériels indispensables à l'exploitation de la tranche. La réalisation des EP relève d'un engagement réglementaire entre l'exploitant EDF et l'Autorité de Sûreté du Nucléaire et, partant, de la société civile. Lorsqu'une équipe de conduite valide la bonne réalisation d'un EP, ses membres s'engagent vis-à-vis de l'Autorité de Sûreté quant au bon fonctionnement du matériel concerné. En cas d'incident, les exploitants savent ainsi qu'ils disposent de matériels en bon état de marche. La réalisation des EP, ainsi que leur périodicité, est prescrite dans le cadre des Règles Générales d'Exploitation, règles les plus impératives et les plus contraignantes dans la typologie qui a été proposée au paragraphe 1.1.8.1 page 71. Ces règles assez générales sont déclinées ensuite dans des gammes d'Essai Périodique. Ces gammes prescrivent précisément le travail à réaliser, sous la forme d'une « check-list ». Chaque action est prescrite (par exemple : « Ouvrir la vanne 123 XZ VA ») et en face de chacune des actions la gamme comporte des cases à cocher : « Réalisé / Non réalisé / Commentaires ». En théorie, le suivi pas à pas des actions prescrites permet de réaliser sans encombre l'Essai Périodique et ainsi de confirmer ou d'infirmer le bon fonctionnement du matériel. Néanmoins, dans le cas présenté ici, le suivi pas à pas des actions prescrites ne permet pas de réaliser l'Essai Périodique, situation qui va justement permettre de savoir comment l'équipe réagit face à un cas où le prescrit ne parvient pas à épuiser complètement la complexité

du réel. Suite à l'exposé du cas, il va être possible de repérer les manifestations de l'autonomie du collectif d'une part, et la prise d'initiative d'individus isolés d'autre part. De plus, il sera possible de distinguer les compétences mises en œuvre par les différents protagonistes et de voir comment l'agrégation de celles-ci va permettre la résolution du problème rencontré.

CNPE n° 2 - En salle de commande - quart de matin

Un Essai Périodique (EP) doit être réalisé sur le système de Traitement des Effluents Gazeux (TEG). Le but de cet EP est de vérifier l'arrêt automatique d'un compresseur suite au dépassement d'un seuil de concentration en oxygène dans la « bache » (réservoir). En effet, si le taux d'oxygène contenu dans la bache est trop élevé, le compresseur doit s'arrêter automatiquement, afin de ne pas transférer cet oxygène vers la partie aval du circuit, car celle-ci contient de l'hydrogène (d'où un risque d'explosion). Il y a deux seuils d'oxygène à tester : le seuil 1 (1,9%) et le seuil 2 (3,8%). L'équipe a réalisé avec succès le test du seuil 1 mais a rencontré une difficulté lors du test du seuil 2. En effet, le compresseur s'arrête automatiquement, mais pour une autre raison que le dépassement du seuil d'oxygène : car la pression dans la bache passe sous une valeur plancher (0,1 bar). Cette valeur plancher est atteinte avant que le seuil 2 d'oxygène ne soit atteint. La figure 2.1 page suivante illustre le phénomène ¹.

Le premier jour, l'ensemble de l'EP n'a pas été validé car seul le test du seuil 1 a pu être réalisé avec succès. Le diagnostic technique est mené par l'opérateur et l'agent de terrain en charge de l'EP avec le soutien du Cadre Technique (CT). À ce moment là, les raisons de l'échec du test seuil 2 ne sont pas claires (il y a d'autres causes possibles : apparitions d'alarmes lorsque le compresseur n'est pas utilisé durant cinq minutes, point de communication manquant dans la gamme, etc.). Vers la fin du quart, l'agent de terrain propose une nouvelle solution technique et suggère de refaire l'EP sur-le-champ. Pour le CT, l'heure de la relève est trop proche. Le CT et le Chef d'Exploitation (CE) cherchent la manière « réglementaire » de traiter la non-réalisation du test du seuil 2. Pour le CT, « *c'est davantage un problème de gamme que de disponibilité [du matériel]* ». Le CT et le CE décident donc de déclarer l'EP non-réalisé mais de déclarer le matériel concerné comme « disponible », c'est-à-dire que l'échec de l'EP n'est pas du à une défaillance (physique) du matériel, mais à une défaillance dans la gamme permettant de tester ce matériel.

Le deuxième jour, lors du quart d'après-midi, la même équipe réalise le test du seuil 2 pour compléter la réalisation de l'EP entamée la veille. C'est le même opérateur et le même agent de terrain qui se chargent de l'opération. L'agent de terrain demande à l'opérateur et au CT : « *Puis-je monter la bache [en pression] plus haut qu'hier ? Combien ? Un bar ?* ». L'opérateur et le CT acquiescent. L'agent de terrain réalise effectivement cet ajustement, ce

1. Ces schémas ne correspondent pas aux données numériques réelles de l'aléa observé. Ils sont recréés par l'analyste dans le but d'illustrer l'exposé du cas.

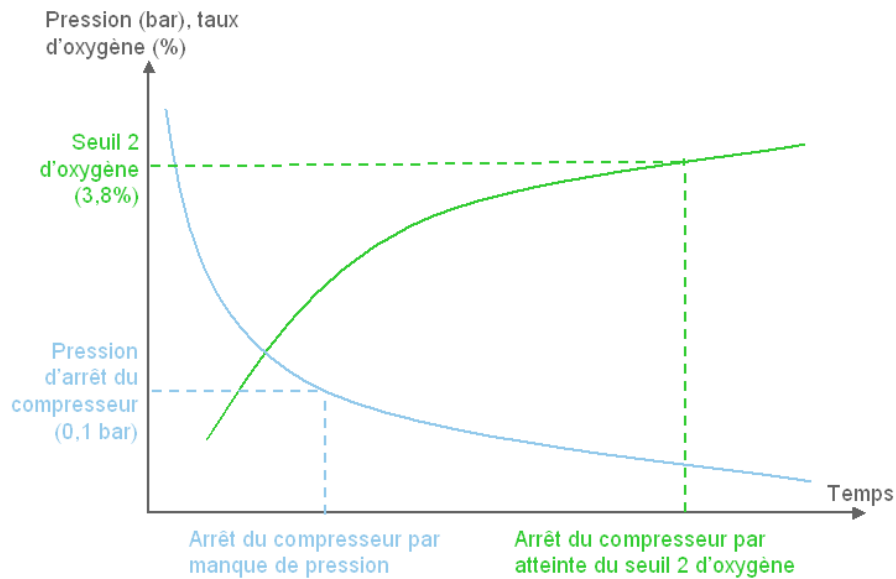


FIG. 2.1 – Echec du test d'arrêt du compresseur par dépassement du seuil 2 d'oxygène : arrêt du compresseur par manque de pression

qui permet de réaliser le test 2. L'extrait d'observation ci-dessous présente un moment clé de l'essai :

(15h08) L'opérateur suit l'évolution de la teneur en oxygène. Il appelle l'agent de terrain, qui se trouve « *en local* » (qui réalise les opérations nécessaires directement sur les matériels) : « *Alors là on est à 3,76 ... tu l'avais gonflée [la bêche] au-dessus donc c'est peut être jouable...* » L'agent de terrain propose une autre solution en cas d'échec : augmenter la concentration en oxygène de la bombonne de test, afin d'accélérer l'élévation du taux d'oxygène dans la bêche. L'opérateur lui répond : « *Ouais ça irait plus vite ... mettre du 5-6% [concentration d'oxygène de la bombonne de test] ... [actuellement le taux d'oxygène reste à] 3,76 tout le temps...* » L'opérateur continue à surveiller les courbes de pression et de concentration d'oxygène de la bêche.

(15h13) Opérateur (au téléphone avec l'agent de terrain) : « *... Là, on est à 3,77, ça vient de passer, c'est juste juste, au rythme où ça monte on aura 3,78... tu crois qu'on pourrait atteindre 3,79? Oui, ça serait peut être un truc à faire ça, de surveiller la gamme et... je vais te dire combien on a... on a 3,77... au pire comme tu dis on mettra du gaz plus concentré... Ça fait bien un quart d'heure là... Ah! On est passé à 3,78, alors, ça te fait comme une asymptote... ça va mettre de plus en plus longtemps à monter...* »

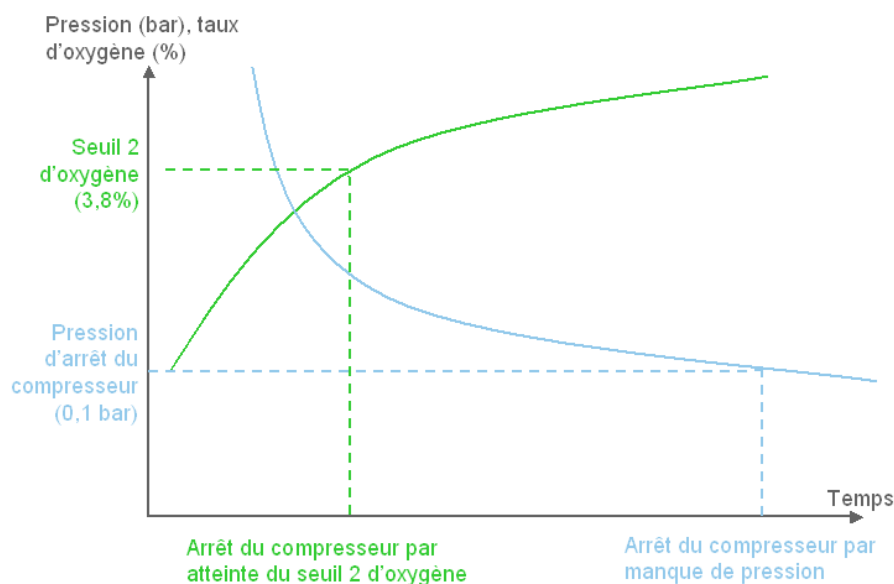


FIG. 2.2 – Succès du test d'arrêt du compresseur par dépassement du seuil 2 d'oxygène, avant l'arrêt du compresseur par manque de pression

(15h15) Opérateur : « ... Purée ! C'est long ! Faudrait laisser à 3,79 pendant quelques temps (il récapitule les valeurs que la courbe a atteintes depuis le début de l'opération). Attends... Ouais... Voilà... Voilà ! [la valeur cible de concentration en oxygène (3,8) est atteinte] »

(Fin de la conversation. Le test est validé)

La figure 2.2 illustre la modification apportée (avoir augmenté la pression initiale du compresseur) et la conséquence sur le succès du test (le seuil 2 d'oxygène est atteint avant que le compresseur ne s'arrête par manque de pression).

Lors d'un débriefing, l'opérateur résume à l'observateur quels étaient les défauts de la gamme qui ont entraîné des complications :

- Premièrement, la gamme ne prend pas en compte les vitesses de croissance des taux d'oxygène dans la bache. En effet, il faut beaucoup de temps au taux d'oxygène pour passer du seuil 1 au seuil 2. Pendant ce temps, la pression au niveau de la bache décroît, à tel point que le compresseur s'arrête, mais pas pour la raison souhaitée (niveau pression minimum, et non pas dépassement du seuil 2 du taux d'oxygène).
- Deuxièmement, la gamme ne prend pas en compte le fait qu'il y a une alarme « 997 défaut TEG » qui apparaît au bout de cinq minutes, à partir du moment où le compresseur est à l'arrêt.

- Enfin, il y a un point de communication qui manque sur la gamme de l'agent de terrain, alors qu'il est présent sur la gamme de l'opérateur, ce qui complique la coordination entre ces deux acteurs.

L'observation de l'activité est ainsi suivie d'une forme « d'entretien d'explicitation » (Vermersch, 1994). Contrairement aux entretiens en situation de travail qui ont pu être menés dans la plupart des observations constituant le matériau empirique de cette thèse, l'enquêteur a plutôt procédé ici en deux temps distincts : une observation silencieuse de l'activité puis un retour sur l'activité venant de s'écouler avec un informateur privilégié.

2.1.2 Analyse du cas

Cet extrait d'observation montre un cas concret de manifestation de l'autonomie d'une équipe de conduite. Le point de départ se situe dans les limites que manifestent les règles techniques, ici une gamme d'Essai Périodique. L'équipe est donc face à un cas d'imprévu, ou aléa technique. L'analyse doit alors chercher à identifier et distinguer les manifestations de l'autonomie et de l'initiative.

Il faut voir en premier lieu que l'équipe dans son ensemble fait preuve d'autonomie (mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation de l'EP visant à combler l'imperfection de la gamme). L'autonomie sera donc un terme réservé à la capacité d'un collectif à faire face à une situation où le prescrit montre ses limites face à la complexité du cas réel. L'autonomie est donc un terme que nous proposons de réserver à la première manifestation observable du travail réalisé pour faire face à l'incomplétude des gammes. C'est la première manifestation observable car le travail qui se donne à voir à l'observateur est en premier lieu un travail collectif, caractérisé par l'interdépendance cognitive des membres y participant.

Ensuite, dans le but de répondre à la problématique de la responsabilisation individuelle, l'observateur cherche à isoler, au sein de ce travail collectif, une ou des actions qui seraient directement attribuables à un individu isolé. Il s'agit donc de reconstruire analytiquement des parcelles individuelles au sein de l'autonomie collective. L'initiative la plus visible provient de l'agent de terrain et consiste à proposer une modification du protocole de l'EP (sur-pressurisation de la bêche). Cette initiative consiste à proposer une adaptation de la règle et a été validée par les pairs (opérateur et Cadre Technique). Lorsque l'agent de terrain propose cette solution, il engage sa responsabilité et expose son professionnalisme au jugement de ses pairs. Il s'expose donc à un certain risque de sanction car le fait d'avoir proposé cette idée pourra éventuellement lui être reproché, si par exemple le fait de sur-pressuriser le réservoir entraîne des complications ultérieures. En même temps, il « risque » de recevoir la reconnaissance de ses pairs (si sa suggestion est particulièrement originale, efficace, pertinente) mais il s'expose également à une éventuelle désapprobation de leur part (si sa suggestion se révèle inadaptée, inefficace, non pertinente). La notion de prise de risque est essentielle à notre

propos : agir, c'est prendre le risque d'échouer, mais aussi de réussir. Le risque - au sens du risque industriel mais aussi de la prise de risque individuelle - fera l'objet du second chapitre de la deuxième partie.

Ce cas est également l'occasion d'illustrer la pluralité des compétences et leur complémentarité, qui a déjà été évoquée dans le premier chapitre. Bien comprendre sur quelles dimensions agissent chacun des acteurs permettra d'ancrer empiriquement l'usage de la notion de « *point of view* » en ergonomie cognitive. Dans le cas présenté ici - mais c'est généralement vrai pour les autres cas - la répartition des rôles est la suivante. L'agent de terrain met en œuvre la modification directement sur les matériels. Il se rend donc sur l'installation et agit directement sur la machinerie (pompes, vannes, compresseur, etc.), c'est notamment lui qui ouvre la vanne permettant d'augmenter la pression du réservoir. L'opérateur quant à lui agit depuis la salle de commande. Par rapport à l'agent de terrain, il possède une vision plus globale des opérations car les appareils dont il dispose lui donnent accès à de plus amples informations, notamment les valeurs de pression et de taux d'oxygène contenus dans le réservoir. La bonne coordination de ces deux acteurs est essentielle. Le Cadre Technique et le Chef d'Exploitation sont quant à eux en supervision de l'opération. Ce sont eux qui valident - quoiqu'ici de manière assez informelle - l'initiative proposée par l'agent de terrain. Ils se préoccupent également de la gestion « réglementaire » de l'Essai Périodique. Il faut bien comprendre que le bon fonctionnement technique du matériel ne suffit pas à valider l'Essai Périodique. La validation officielle - qui engage les exploitants vis-à-vis de l'Autorité de Sécurité et vis-à-vis de leur hiérarchie - implique une condition supplémentaire, celle de respecter le formalisme de la gamme de réalisation de l'Essai Périodique. Que le matériel fonctionne est une chose, mais l'objectif est de valider le bon fonctionnement du matériel *conformément à l'application de la gamme*. Très concrètement, pour que l'Essai Périodique soit validé, il faut que toutes les cases « Réalisé » aient pu être cochées. C'est donc l'équipe au complet qui a réalisé la validation de cet Essai Périodique et qui a fait face à l'insuffisance de la procédure. La répartition des rôles a donc été la suivante :

- Agent de terrain : manœuvres sur les matériels en local et initiatives de niveau local (monter la bête en pression et utiliser une bombonne d'oxygène plus concentrée sont deux opérations qui se font directement sur les matériels)
- Opérateur : manœuvres en salle de commande (surveillance de l'évolution des paramètres sur les enregistreurs présents en salle de commande, vérification de l'alarme « Seuil 2 d'oxygène atteint »...)
- Cadre Technique : Supervision et approbation technique de l'adaptation du protocole d'essai
- Chef d'Exploitation : Traitement « administratif » de l'EP : déclaration de disponibilité du matériel, déclaration du statut de l'EP (satisfaisant / non-satisfaisant)

Suite à l'analyse de ce cas, il est désormais possible de définir plus strictement les termes rencontrés au cours de cette étude. En effet, l'utilisation des termes aléa, autonomie et initiative reste encore entourée d'un certain flou conceptuel. Il est pourtant essentiel de les distinguer et de leur attribuer un sens bien précis.

2.1.3 Aléa, autonomie, initiative : définition des concepts

Ces données empiriques permettent de définir et de distinguer les termes d'autonomie et d'initiative. Face à cet imprévu, l'équipe de conduite a été autonome dans la mesure où elle a cherché (et est parvenue) à réaliser l'Essai Périodique malgré les insuffisances de la gamme. Dans le cadre du travail de conduite, nous proposons de définir l'autonomie comme la capacité d'un collectif à faire face aux aléas techniques, l'aléa pouvant trouver sa source dans l'imperfection de la gamme, l'ambiguïté du couple gamme/situation ou dans l'incertitude quant aux conséquences de l'action. À l'inverse, un manque d'autonomie se serait traduit, par exemple, par le report de cette activité, qui aurait été confiée à l'équipe de conduite affectée au quart d'après-midi. Au sein de cette autonomie collective, il est possible d'isoler des initiatives individuelles, qui sont des idées nouvelles, des innovations qui viennent infléchir le déroulement de l'action. L'observation montre que ces initiatives sont proposées par un individu puis validées par le collectif. Trois définitions peuvent donc être retenues :

- **Aléa** : Événement marquant, qui peut être du à : 1) une imperfection de gamme (l'application de la gamme ne produit pas le résultat attendu) ; 2) une ambiguïté du couple gamme/situation (plusieurs sens peuvent lui être donnés) ; 3) une incertitude quant aux conséquences de l'action envisagée.
- **Autonomie** : Capacité d'un collectif à faire face aux aléas, c'est-à-dire à l'imperfection, l'ambiguïté et l'incertitude. Cette « capacité » peut se traduire par des résultats atteints ou *a minima* par des moyens mis en œuvre.
- **Initiative (observée)** : Première forme de manifestation individuelle de l'autonomie. L'initiative vient infléchir le déroulement normal ou prévisible de la résolution de l'aléa. L'initiative est une innovation individuelle (« quelque chose en plus ») qui devra être validée par le collectif avant d'être mise à exécution. Elle pourra être critiquée, retravaillée, améliorée au cours du processus de décision.

Ces définitions sont issues des nombreuses observations empiriques réalisées sur les CNPE de l'étude et résumées dans le cas concret présenté ci-dessus. Pourtant, la définition de l'initiative proposée ici ne semble pas recouvrir le sens donné à ce mot par les exploitants des CNPE (initiative dite « racontée »). Il est donc indispensable de questionner ce décalage.

2.1.4 Initiative observée et initiative racontée

Quel est le sens donné par les agents à ce terme, par exemple dans le propos courant « *On ne prend plus d'initiative* » ? Force est de constater que les équipes sont ambivalentes lorsqu'elles parlent à l'observateur de l'initiative. Une partie des interviewés la critique en la définissant comme une action réflexe, dans l'urgence, basée sur un faible nombre de données. Ils lui opposent la construction collective d'une décision réfléchie, documentée et argumentée. Le témoignage de cet opérateur et de ce Chef d'Exploitation (CNPE n° 4) se rejoignent :

- Opérateur : « *La prise d'initiative il ne faut pas la laisser individuelle, il faut qu'elle soit collective.* »
- Chef d'exploitation : « *Moi je m'en méfie de la prise d'initiative, le mieux quand tu construis ta décision, c'est d'avoir un maximum de données de base, plus tu en as, mieux tu peux prendre ta décision. L'initiative c'est de s'arrêter à un minimum de données, sur du temps réel, dans l'urgence [...] les prises d'initiative vite fait, ça ne se passe pas bien.* »

D'autres interviewés regrettent justement cette manière de faire, des initiatives rapides et une forte réactivité dans l'exploitation. Pour eux, les procédures ont pour conséquence de ne plus inciter à la réflexion, et les agents risquent donc de perdre leurs compétences.

Chef d'Exploitation (CNPE n°4) : « *Sur un plan technique, on pourrait être très réactifs, dès qu'un problème survient, le métier arriverait, et ça serait réparé, avant c'était davantage comme ça, maintenant on ne peut plus, la sûreté s'est étoffée, avec les Etudes Probabilistes de Sûreté [et les conséquences qu'elles induisent sur l'exploitation, notamment par le biais des règles de conduite], on ne peut plus faire comme ça ... Mais bon de temps en temps, il reste cette chose là, la réactivité, le réflexe ...* »

Sur le CNPE n° 3, ce dialogue entre un Agent de maintenance et un Chargé de Consignations développe les mêmes thématiques.

- Agent de maintenance : « *Avant, on avait juste les guides techniques, qui donnaient la philosophie de l'opération, les grandes lignes. Maintenant, avec toutes les procédures, il y a une diminution de la réflexion.* »
- Chargé de Consignations : « *Il faut essayer d'être critique envers la procédure.* »
- Agent de Maintenance : « *Oui mais alors, il y a des risques de se prendre un carton. Et puis il y a le problème des compétences, plus il y a de procédures, moins les gens sont compétents.* »
- Chargé de Consignations : « *Oui, ça c'est sûr, on ne peut plus faire ce qu'on veut, il y a des choses que moi je ne fais plus, par exemple on ne peut plus intervenir sur le réglage d'un "fin de course" pour le réparer, sur du matériel sensible, qui peut avoir une conséquence sur la production. Ou par exemple la platine du contrôle-commande, avant, on allait regarder de*

près son fonctionnement, maintenant, les agents de conduite n'y touchent plus et appellent la maintenance. Du coup, on ne sait plus comment ça fonctionne. »

- Agent de maintenance : « *Et les jeunes qui arrivent, maintenant que c'est blindé de procédures, ils n'apprennent plus. »*

Un Chargé de Consignation du CNPE n° 3 résume l'évolution historique de la capacité d'initiative des équipes de conduite. Lors de l'entretien, suite à un discours plutôt pessimiste de la part de l'équipe sur la capacité actuelle à prendre des initiatives, l'observateur fait référence à un cas s'étant déroulé dans la même équipe peu de temps auparavant et où l'équipe avait fait preuve d'une certaine autonomie. Cet interviewé conforte le sentiment exprimé par ses collègues mais apporte tout de même une nuance importante : pour lui, le niveau de sûreté a été accru du fait de la procéduralisation de l'activité.

- Observateur : « *Cette manipulation de vanne, là, sur le circuit APP, elle n'est pas prévue dans les consignes ou dans les gammes ? Vous avez encore la possibilité de faire des manips' qui ne sont pas prévues dans les gammes ? »*
- Chargé de consignation : « *Non, elle n'est pas prévue, on a encore la possibilité de prendre des petites initiatives, mais là c'est un petit truc, ça n'engage pas du tout la sûreté. Mais c'est sûr que dans les années 1980 ou 1990, on était beaucoup plus autonomes que maintenant, l'opérateur était vraiment maître à bord. Bon, on avait les consignes, il fallait les suivre, OK, mais maintenant, on subit plutôt le contrecoup de la multiplication des procédures. Maintenant, tu es opérateur, tu fais tes trucs sur le bloc [sur les panneaux de commande], le management te demande « Elle est où la consigne ? », alors toi tu réponds, « Là, juste là, sur le bureau. . . », mais on va te dire « Euh. . . Tu voudrais pas la rapprocher de toi un peu ? . . . » On est peut-être tombé dans l'excès inverse, on risque peut-être de finir par être écrasés par la procédure. . . Mais il faut quand même reconnaître que l'on a gagné en niveau de sûreté. Avec les exigences de maintenant, dans les années 1990, on aurait du déclarer un Événement Significatif Sûreté par jour ! [aléa entraînant un dépassement des limites fixées par les Règles Générales d'Exploitation et impliquant une déclaration à l'Autorité de Sûreté] Non, j'exagère bien sûr, mais bon tu vois l'idée. . . »*

Ces extraits d'observation montrent que les sujets sont ambivalents au sujet de l'autonomie au travail, et cette ambivalence explique le décalage qui existe entre l'autonomie telle qu'elle est observée, dans l'action, et l'autonomie telle qu'elle est dite, en entretien. L'étude de la littérature sur l'autonomie au travail permettra de dégager les deux grandes composantes de l'autonomie que sont l'autonomie-action et l'autonomie liberté. Le premier concept permet de comprendre pourquoi les acteurs sont prêts à suivre des prescriptions parfois contraignantes - pour parvenir à leurs fins ou à celles de l'organisation - et le second permet à l'inverse de cerner

leur réticence face à ces mêmes prescriptions, dans la mesure où elles brident leur liberté.

2.1.5 Initiative racontée, initiative observée et processus de décision

Les données empiriques collectées invitent à distinguer deux grands types de résolution des aléas. Avant de présenter ces deux types, il est nécessaire d'apporter quelques précisions quant au lien entre les données de terrain recueillies lors des observations et des entretiens et les catégories d'analyse qui sont construites *a posteriori*.

Ces modes de résolution sont des concepts créés pour transformer la multitude de cas empiriques observés en des entités manipulables. L'analyste procède donc par généralisation, en accentuant les caractéristiques les plus importantes pour la compréhension de son objet d'étude, et accepte de laisser dans l'ombre d'autres composantes jugées accessoires, toujours eu égard à la problématique sur laquelle il travaille. Dans le cas présent, toutes les histoires racontées par les interviewés comportent une richesse quasiment inépuisable, mais elles ont du être organisées en fonction du critère de tri suivant : l'initiative individuelle est-elle validée par les pairs² avant d'être mise en œuvre ? Si oui, l'initiative fait partie de la première catégorie, c'est l'initiative telle qu'elle a été observée dans la majorité des situations. Dans le cas contraire, l'initiative fait partie de la seconde catégorie mais de telles initiatives, qui demeurent strictement individuelles, n'ont quasiment pas pu être observées sur les terrains d'enquête. Elles ont été relatées par les interviewés, qui souvent précisaient qu'elles n'avaient plus cours aujourd'hui. Ces dernières se rapprochent des « habiletés techniques » définies par Nicolas Dodier comme « *des aptitudes individuelles, via l'aisance, la rapidité, l'habileté, la familiarité aux objets, l'assurance, l'audace, notamment, dont témoignent les individus en se mesurant aux objets* » (Dodier, 1993, pp. 116-117). En résumé, l'initiative relevant de la première catégorie est à l'origine d'un processus collectif de décision, du fait même de sa spécificité, son impératif de validation par les pairs. En revanche, l'initiative relevant de la seconde catégorie est une action réactive et individuelle.

Au-delà de la caractéristique opposant l'individuel au collectif et de la caractéristique temporelle (rapide / plus long), les deux modes diffèrent également vis-à-vis des procédures. En effet, l'initiative est souvent rapportée à l'observateur dans une logique d'opposition aux procédures, alors que le processus de décision inclut les procédures comme un élément facilitant la résolution de l'aléa. Dans le cas de l'initiative racontée, les procédures sont décriées, assimilées à des contraintes administratives (*cf.* le terme « *paperasse* » qui revient souvent chez les interviewés s'exprimant à ce sujet). Dans les processus de décision et les initiatives observées qui les accompagnent, les procédures sont à la fois un impératif (il faut les appli-

2. Sont inclus ici des hiérarchiques comme le Cadre Technique et le Chef d'Exploitation

quer le plus fidèlement possible) et une ressource permettant la résolution de l'aléa (elles réduisent en partie l'ambiguïté et l'incertitude).

Il y a donc trois différences essentielles entre l'initiative et les processus de décision : le nombre de participants (un seul / plusieurs), la temporalité (très rapide / plus lente) et le rapport aux procédures (indépendance / dépendance). Deux définitions peuvent donc être ajoutées aux précédentes.

- **Initiative « racontée »** : action strictement individuelle visant à solder un aléa dans une grande réactivité, dans un rapport d'indépendance vis-à-vis des procédures.
- **Processus de décision** : concertation collective, réfléchie et argumentée visant à solder un aléa, dans un rapport de dépendance vis-à-vis des procédures.

Précisons également que ces deux modalités de l'action auront un impact sur le rapport au métier, à la reconnaissance et à l'estime de soi. Les habiletés techniques et les initiatives racontées avec nostalgie par certains exploitants nucléaires permettent à certains de devenir le héros d'un jour en démontrant sa force, son courage, son adresse, etc. Au cours d'un des épisodes relatés par Nicolas Dodier, où un opérateur doit effectuer à toute vitesse et avec une grande dextérité un travail prévu pour deux personnes, « *plusieurs ouvriers observent la scène, forment un cercle, encouragent la vedette du moment, et applaudissent : il réussit à maintenir la cadence malgré l'absence de son collègue.* » (Dodier, *op. cit.*, p. 121). Dans de tels cas, la valeur démontrée est attribuable à un individu et à un seul, de manière univoque, ce qui est loin d'être vrai des processus collectifs de décision, qui peuvent convoquer plusieurs dizaines de personnes et durer plusieurs semaines.

Dans cette première section, il a été souligné combien l'autonomie des opérationnels apparaissait à l'observateur avant tout comme un travail collectif. Néanmoins, des manifestations individuelles de l'autonomie ont pu être observées, et ont été nommées initiatives et analysées comme des suggestions, des idées nouvelles, qui sont encadrées et normées socialement et organisationnellement. Ces initiatives doivent être soumises à l'approbation des pairs et s'inscrire en cohérence avec les procédures existantes. C'est ce mouvement et ces interactions qui invitent à penser l'autonomie collective dans les termes d'un processus de décision³. Pourtant, l'interview des agents sur le thème de « l'initiative » montre qu'ils n'entendent pas ce terme de la même manière car, pour eux, l'initiative est strictement individuelle et se développe à l'encontre des procédures.

3. Le *processus* de décision sera distingué de la *prise* de décision, individuelle, à la section 2.4 page 143

2.2 L'autonomie au travail

Afin d'éviter les quiproquos autour de ce terme, cette section présente une revue de littérature sur l'autonomie au travail, dont la pierre angulaire est constituée par les couples « autonomie-liberté » et « autonomie-action ». Ce duo de concept permettra de comprendre l'initiative observée comme une manifestation de l'autonomie-action et l'initiative racontée comme relevant de l'autonomie-liberté. Ces deux termes vont d'abord permettre de mieux comprendre les débats entre les différentes traditions de la sociologie du monde du travail autour du terme autonomie. En effet, la sociologie du travail déplore le manque d'autonomie-liberté alors que la sociologie des organisations et de l'entreprise va saluer les manifestations concrètes d'autonomie-action.

Cependant, cette dichotomie peut sembler trop nette, ne permettant pas toujours de comprendre le rapport ambivalent que les acteurs entretiennent face à l'initiative et plus généralement à l'autonomie. En effet, les données empiriques montrent que les employés sont souvent partagés entre une volonté d'action collective et un désir d'indépendance. Pour mieux comprendre l'articulation entre ces deux pôles, l'étude de la littérature s'orientera alors vers la sociologie classique et notamment vers le concept d'aliénation. L'étude de Weber, Tocqueville, Durkheim et Simmel permet ainsi de penser l'autonomie d'une part comme la face inverse de l'aliénation et, d'autre part, comme une tension consubstantielle à la nature humaine. Les fréquentes hésitations au sujet de l'autonomie au travail s'expliquent alors par le fait que l'homme cherche à la fois à être sujet (agir sur, faire preuve d'autonomie-action) et à ne pas être objet (ne pas être régit par, faire preuve d'autonomie-liberté).

2.2.1 Définitions

Dans la philosophie kantienne, l'autonomie est la capacité d'agir selon ses propres lois, dans un sens assez proche de l'étymologie grecque de ce mot : *autonomos*, « qui est régi par ses propres lois ». Le *Dictionnaire de Sociologie* (Akoun et Ansart (dirs.), 1999) consacre un article à cette notion. Pierre Ansart y propose une définition de l'autonomie basée sur l'idée de liberté, assez proche de la perspective kantienne : « *Capacité d'un individu ou d'un groupe d'agir et de se déterminer librement, selon ses propres désirs et volonté* » (Ansart, 1999, p. 45).

Au-delà de cette définition canonique, le sociologue doit être conscient de l'importance de ce concept pour sa discipline et pour ses différents courants. Selon l'auteur en effet, « *la question de l'autonomie individuelle départage, à grands traits, deux tendances sociologiques* », celle pour laquelle, dans le sillage de Durkheim, « *les structures et les normes s'imposent aux individus et régulent leurs conduites* », et celle d'inspiration wéberienne et des « *sociologies de l'action [qui] ont tendu à souligner les marges d'autonomie des acteurs sociaux* ».

Ansart relativise ensuite cette proposition, qui tendrait à dire que l'autonomie se trouve (ou ne se trouve pas) là où les sociologues la voit (ou ne la voit pas). L'autonomie n'est pas qu'une question de cadre théorique, elle existe objectivement. Il existe en effet des situations dans lesquelles les acteurs ont plus d'autonomie que dans d'autres. L'auteur illustre son propos en se basant justement sur l'étude des situations de travail, cas relativement complexe puisqu'il connaît un double mouvement, d'abord vers une perte d'autonomie (de l'artisanat vers l'industrie de masse) puis vers un surcroît d'autonomie (de l'industrie de masse vers une industrie complexe et une tertiairisation de l'économie) : « *L'étude des situations de travail montre que l'histoire de l'industrialisation s'est accompagnée d'une diminution des autonomies ouvrières qu'entretenait l'artisanat. Mais elle montre aussi que le développement technologique restitue, pour les opérateurs et les techniciens, des marges plus grandes d'autonomie et de responsabilité dans la gestion de leur travail.* » (*id.*).

Cette mise en perspective historique de l'autonomie au travail est particulièrement intéressante dans le cadre de l'industrie étudiée. Le nucléaire possède la double caractéristique d'être un monde qui relève à la fois d'une usine classique et d'un univers de bureau. Lors des enquêtes de terrain, l'observateur s'interrogerait parfois, se demandant s'il se trouvait plutôt au sein d'une usine ou au sein d'une société de service, voire d'un cabinet d'avocats. Le visiteur s'étonne quand il voit travailler dans la même pièce des ouvriers en bleu de travail, casque, chaussures de sécurité, tenant à bout de bras des outils, et des « cols blancs » qui parcourent des centaines de pages de règles pour trouver l'alinéa qui démontre que la phrase précédente peut être interprétée de telle manière plutôt que de telle autre. Ce à quoi il faut ajouter que les « cols bleus » consultent eux-aussi les règles en cherchant à les interpréter et que les « cols blancs » se penchent sur le fonctionnement technique des matériels.

Konstantinos Chatzis (1999) expose l'histoire du concept d'autonomie et de son utilisation par les sociologues, qui connaît également un double mouvement. Dans un premier temps, l'autonomie est présentée comme un objectif à atteindre, celui de l'émancipation du travailleur aliéné par des contraintes exogènes (technique, patronat, hiérarchie...). Puis elle devient dans un second temps une forme de domination mobilisant la subjectivité et la réflexivité de chacun. Dans une première période, pour les sociologues du travail français d'après-guerre, autour de Georges Friedmann, « *la question de l'autonomie deviendra vite un des sujets les plus débattus. Parcellisation des tâches, perte de maîtrise du processus global de la production, séparation radicale des fonctions de conception et des fonctions d'exécution [sont mesurées] à l'aune d'un « passé » parfois idéalisé, véritable « âge d'or » perdu des métiers [et] le « présent » de la rationalisation devient le synonyme d'une gigantesque opération orchestrée par l'ingénieur féru de taylorisme et visant à extirper l'autonomie des lieux de production, à coup de règlements, de prescriptions... et de machines spécialisées.* » (Chatzis, *op. cit.*, p. 27). Cette tra-

dition de recherche et cette vision de l'autonomie au travail sera présentée dans la première partie de l'exposé. À cette même époque, que l'on peut qualifier de « taylorienne », il faut noter l'émergence d'un nouveau regard sur ces mêmes situations de travail : « *le sociologue, allié à l'ergonome, découvre l'existence de « pores » dans un système censé fonctionner selon la logique implacable de la seule rationalité instrumentale : [...] de multiples manifestations de l'autonomie ouvrière sont mises au clair et conceptualisées notamment à l'aide du couple travail prescrit (individuel et/ou collectif)/travail réel* » (Chatzis, *op. cit.*, pp. 27-28). Cette « découverte de l'acteur » sera traitée au paragraphe 2.2.3 page 109.

L'entreprise, qui jusqu'alors traquait les « astuces » et les initiatives de ses salariés, fait ensuite marche arrière pour prôner l'autonomie de tous : « *Transformée en mot d'ordre - « Soyez autonomes ! » lancent les supérieurs hiérarchiques à leur subordonnés - l'autonomie n'a jamais autant foisonné dans les discours des porte-paroles des organisations productives* » (Chatzis, *op. cit.*, p. 28). Les auteurs qui traitent de ce phénomène d'autonomie imposée par l'entreprise à ses salariés et les conséquences nées de ce renversement de tendance seront présentés au paragraphe 2.2.4 page 111. Il faudra donc déterminer comment s'articulent concrètement les deux grandes visions de l'autonomie, que l'on peut résumer selon les termes de Régine Bercot (1999, p. 87-88) : autonomie-indépendance et autonomie-action. Cette distinction est utilisée par plusieurs auteurs dont Philippe Zarifian (1999) (autonomie-indépendance / autonomie-coopération) et Dubois *et al.* (1976). Le concept d' « autonomie contrôlée », forgé par Béatrice Appay (Appay, 2005), montre dans la même veine « *le renforcement des systèmes de contrôle et de contrainte, articulé à l'approfondissement paradoxal de l'autonomie* » (*op. cit.*, p. 46).

Pour Bercot, l'autonomie-indépendance est analysée le plus souvent par « *des auteurs qui situent l'autonomie comme une capacité d'acquiescer une certaine marge de manœuvre à partir des règles fixées ou des outils de travail* (Reynaud, 1989). *L'acteur - individu ou groupe - cherche à préserver cette liberté qui lui donne un certain confort.* » (*id.*). Dans le cas de l'autonomie-action, « *être autonome signifie alors avoir la capacité d'agir, d'assumer des situations variées et complexes, en préservant sa capacité de réponse.* » (*id.*). Schématiquement, certaines études concluront quant au leurre que constitue l'autonomie prônée par l'entreprise, qui ne fait qu'accroître le contrôle entre salariés (perte d'autonomie-indépendance), alors que d'autres enquêtes empiriques décrivent des cas où les travailleurs jouissent d'une véritable autonomie dans la réalisation de leur travail (gain en autonomie-action). D'autres montreront l'importance de la contingence à ce sujet, exposant des cas dans lesquels les contextes, techniques, sociaux, organisationnels et individuels ont une influence majeure sur l'autonomie des salariés.

2.2.2 Autonomie et sociologie du travail

La sociologie du travail française s'est constituée à partir de la critique à la fois du taylorisme dans sa phase d'automatisation (au cours des années cinquante) et de l'école américaine des « relations humaines » (Erbès-Seguin, 1999, pp. 21-27). La rationalisation du travail par le taylorisme prive l'ouvrier de la créativité et de la liberté caractéristiques du travail de l'artisan. Il ne faut pourtant pas conclure trop vite à une disparition totale de l'autonomie du travailleur, mais plutôt à une modification du sens donné à celle-ci. Philippe Zarifian (1999) analyse finement le rapport du taylorisme à l'autonomie du salarié, contre le schéma réducteur selon lequel Taylor n'aurait cherché qu'à priver l'ouvrier de toute initiative et de toute autonomie, conduisant ainsi à son aliénation. Cette nuance n'est possible qu'à condition d'envisager deux faces de l'autonomie, l'autonomie comme emprise sur son travail et l'autonomie comme absence d'engagement subjectif du travailleur envers la finalité productive : « *Taylor casse et protège en même temps l'autonomie des ouvriers. Il casse leur initiative première, née de la détention / rétention de leurs savoirs empiriques, mais il ne leur demande, en rien, d'adhérer aux finalités de l'entreprise. [...] L'ouvrier n'a plus à donner son initiative : on lui demande simplement de respecter les instructions. On protège son autonomie subjective, tout en dévalorisant son savoir d'expérience et en détruisant une large partie de son pouvoir autonome d'action.* » (p. 44-45). Un historique de l'autonomie comme concept et comme objet sociologique peut donc débiter par l'étude de textes de ce courant, où l'autonomie interroge les dimensions méthodologiques, théoriques, et idéologiques de la sociologie du travail.

Classiquement, la sociologie du travail française d'après-guerre a longtemps critiqué l'aliénation du travailleur induite par la taylorisation du travail. Alexandre Bidet (2004), après avoir dépouillé la revue *Sociologie du travail*, défend l'idée que la catégorie de l'autonomie traverse toute la tradition des travaux empiriques de la sociologie du travail d'après-guerre. L'autonomie est alors un « *équivalent général, une commune mesure permettant non seulement d'étalonner les activités de façon homogène, mais aussi d'étayer un jugement sur l'évolution des situations de travail* » (p.160). À la description minutieuse du travail ouvrier s'ajoute une volonté de juger les formes d'organisation du travail correspondantes. Une dimension politique « critique » est présente dans cette tradition sociologique, fortement liée au contexte historique d'alors. Dans un souci de clairvoyance, il faut se souvenir que l'œuvre de Georges Friedmann, par exemple, comporte une « *tension jamais résolue entre un positivisme marxisant et une critique romantique du progrès* » (Vatin, 2004, p. 221). Pour Alexandra Bidet, « *l'œuvre de Georges Friedmann est emblématique d'une lecture qui saisit la question de la technicité à travers la seule question de l'autonomie, ou plus précisément, rabat la question de l'autonomie technique sur celle de l'autonomie économique* » (p.161). Plus généralement, Friedmann établit un lien de cause à effet entre la rationalisation du travail et le taylorisme et la « *déqualification ouvrière* » (Erbès-Seguin, 1999, p. 53).

Plus tard, mais dans la même tradition critique, Dubois *et al.* (1976) analysent très finement l'autonomie dans le travail des ouvriers de plusieurs industries de série. L'intégralité du premier chapitre de l'ouvrage est consacré à la présentation exhaustive de ces instruments de mesure, dont une grille d'observation très détaillée. Pour Alexandra Bidet, « *Pierre Dubois est l'auteur d'une des tentatives les plus abouties d'objectivation de l'autonomie des postes de travail* » (p.160). Pour Dubois et ses collègues, l'autonomie du travailleur est inégalement répartie au sein de l'entreprise, ce qui est considéré comme un « signe » de la division du travail entre « *propriétaires et prolétaires non-possédants, entre décideurs et exécutants* » (Dubois *et al.*, *op. cit.*, p. 259-260). Cette hypothèse de répartition inégale de l'autonomie comme instrument de contrôle de la population ouvrière servira de base à l'analyse de la réaction ouvrière dans le second volume de cet ouvrage.

Dans le *Traité de sociologie du travail* dirigé par Georges Friedmann et Pierre Naville (Friedmann et Naville, 1961-1962), Alain Touraine consacre un article à l'évolution des formes d'organisation du travail, dans lequel il traite entre autres de l'autonomie de l'ouvrier. Il critique le critère retenu par Elliot Jacques (1956) pour définir le statut professionnel des ouvriers, soit l'importance monétaire des pertes que l'ouvrier peut potentiellement causer à l'entreprise, car pour lui l'ouvrier n'a qu'une faible emprise sur les résultats de son travail. En effet, « *plus l'industrie se mécanise et s'automatise, plus une faute ou une erreur de l'ouvrier peut avoir des conséquences graves. Mais parce qu'il n'existe plus de proportion directe entre l'action de l'ouvrier et les résultats produits, il est dangereux - et il est parfois absurde - d'estimer la qualification d'un ouvrier à la valeur des pertes qu'il peut causer à l'entreprise [car] c'est la nature des consignes qui définit le niveau de responsabilité de l'ouvrier, et non pas les conséquences possibles d'une action supposée autonome* » (Touraine, 1961, p. 405). Cette opposition entre Touraine et Jacques sur la mesure de l'autonomie renvoie à la définition bicéphale que nous rappelions plus haut, soit la différence entre autonomie-indépendance et autonomie-action. Dans la conception de Jacques, le fait que l'ouvrier puisse, de sa propre action, causer des pertes importantes à l'entreprise est une preuve d'autonomie. Cela est tout à fait vrai si l'on conçoit l'autonomie comme une capacité d'agir sur quelque chose. L'ouvrier a dans ce cas un pouvoir, celui de causer des pertes ou d'entraîner des bénéfices. Dans le cadre de l'autonomie vue comme autonomie-action, il est tout à fait correct de dire que l'ouvrier est autonome. La position de Touraine est elle aussi tout à fait entendable, à condition de concevoir cette fois-ci l'autonomie comme une marque d'indépendance à l'égard de l'entreprise. Dans ce cas, ce ne sont plus les pertes ou les gains potentiels qui vont être un marqueur pertinent du degré d'autonomie mais la part du travail prescrite par des procédures (la « nature des consignes »).

Plus récemment, David Courpasson (1997) propose de réinvestir une vision sociologique critique vis-à-vis du monde du travail, « *de réinstaurer une sociologie de la contrainte plutôt qu'une sociologie de l'autonomie* » (p. 42). Cette volonté de

centrer le regard de l'analyste du travail sur l'action contrainte et non sur l'autonomie de l'acteur semble aller dans le sens d'un héritage de la tradition critique évoquée ci-dessus. Le concept d'autonomie permet donc la cristallisation du débat entre les deux tendances de la sociologie du monde du travail. Elle serait un outil de contrainte sur le travailleur pour la sociologie du travail et une réalité intrinsèque à l'action humaine pour la sociologie des organisations ou de l'entreprise. Pour Courpasson en effet, « *l'autonomie cadrée de l'acteur est intégrée dans l'arsenal rhétorique et instrumental de l'organisation contemporaine* » (p. 44), et il critique clairement la sociologie des organisations (Crozier, 1963; Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993a) et la sociologie de l'entreprise (Reynaud, 1989; Segrestin, 1992) qui défendent l'irréductibilité de l'autonomie. Pour lui, ces tendances sociologiques ont proposé une « *vision délibérément optimiste du monde industriel [qui] tranchait avec la tradition de critique militante de l'école sociologique française. [Cette vision] induisait un renversement des objets de recherche : socialisation, apprentissage, participation, implication, lien social et confiance sont venus remplacer les thèmes des relations sociales, du syndicalisme, voire dans une certaine mesure, du pouvoir et du conflit. [...] Même la notion de régulation conjointe (Reynaud, 1988) devenait un argument fort pour montrer la conscience conjointe des employeurs et des salariés de l'importance et de l'irréductibilité de l'autonomie du salarié* » (p. 45). Courpasson va même jusqu'à parler dans sa conclusion d'une « *"idéologie" de l'autonomie* » (p. 59) et cet article donnera par la suite lieu à un débat dans la revue *Sociologie du travail* (Bernoux, 1998). Ceci illustre bien à quel point l'autonomie comme concept et comme objet sociologique constitue un enjeu théorique mais aussi politique ou idéologique au sein de la sociologie du monde du travail. Schématiquement, les sociologues s'inscrivant dans un paradigme critique auront tendance à minorer l'importance de l'autonomie de l'individu face aux contraintes et aux structures, alors que les sociologues « de l'action » (selon la formule de Pierre Ansart, *op. cit.*) préféreront mettre en avant la marge de manœuvre et d'autonomie que conservent les acteurs, même dans les univers organisés et rationalisés.

La sociologie de la gestion (voir notamment Boussard, 2008) s'intéresse aux dispositifs mis en place dans les organisations pour maîtriser (contrôler les informations), assurer la performance et la rationalité. Il s'agit donc des systèmes comptables, des systèmes d'information, des normes et procédures, etc. Les auteurs en sociologie de la gestion soulignent le caractère ambivalent et ambigu des dispositifs de gestion en montrant qu'ils possèdent, « *tels des Janus* » (Cléach, 2009, p. 2), des aspects vertueux dans la mesure où ils doivent permettre aux salariés de développer leurs compétences et des aspects oppressifs dans la mesure où « *instruments de rationalisation, ils permettent d'asseoir la visée hégémonique, le contrôle, la domination de l'idéologie gestionnaire, managériale.* » (*id.*). C'est dans ce cadre qu'un auteur comme David Courpasson a proposé d'utiliser la notion d'oppression, à laquelle est liée celle de résistance (Rials, 2008). Une distinction

est introduite par Olivier Cléach, entre les dispositifs de gestion qui bénéficient d'une « *légitimité avérée ou empirique* » (les salariés y trouvent un intérêt et acceptent donc les dispositifs) et ceux qui ne possèdent qu'une « *légitimité présumée ou dogmatique* » (les dispositifs ne sont pas acceptés car ils ne font qu'imposer une contrainte). Cette distinction est l'occasion de rappeler que les dispositifs étudiés dans la présente thèse sont des procédures techniques et qu'à l'inverse le recueil de données n'a pas retenu les règles gestionnaires non techniques. Le plus souvent, les procédures techniques sont jugées légitimes par les exploitants du nucléaire, en particulier si l'on interroge les acteurs lorsqu'ils sont immergés dans l'action et que ces règles leur sont directement utiles. Les sociologues de la gestion soulignent en outre l'existence de l'autonomie contrainte, où les managers confient de l'autonomie aux salariés alors que ceux-ci peuvent très bien ne pas la souhaiter. La question est alors pour eux de savoir comment les gestionnaires obtiennent des salariés ce surcroît d'autonomie. Cette question fera l'objet de la troisième partie de la thèse ; on cherchera à comprendre pourquoi les acteurs acceptent ou n'acceptent pas de mettre en œuvre leur autonomie.

La sociologie du travail s'attache donc à critiquer les excès de la rationalisation, du taylorisme, de la division des tâches, tout comme la sociologie de la gestion, mais cette dernière reconnaît également que les règles peuvent être utiles aux opérationnels. Si ces courants s'inquiètent de la disparition de l'autonomie-liberté au cours du développement de l'industrie moderne, qui est comparée à la situation idéal-typique de l'artisan, la sociologie des organisations va quant à elle se pencher sur l'autre composante de l'autonomie. En montrant comment les acteurs parviennent à agir selon leurs objectifs malgré un environnement de travail contraignant, les auteurs de cette école vont mettre en lumière la composante actionnelle de l'autonomie et permettre ainsi de compléter la compréhension de cette notion.

2.2.3 L'autonomie reconquise : la sociologie des organisations

Face à une sociologie du travail critique, concluant à la perte d'autonomie du travailleur induite par le passage de l'artisanat à l'usine taylorienne, la sociologie proposée par Michel Crozier à partir du début des années soixante accorde en revanche une place importante à « l'acteur », soit un salarié jouissant d'une autonomie, relative certes mais réelle. Dès *Le phénomène bureaucratique* (1963), il montre que des salariés, considérés *a priori* comme fortement contraints, ont en réalité un pouvoir de négociation sur l'encadrement, et que ce dernier leur est conféré par l'incertitude qu'ils savent entretenir quant à leur activité. À propos d'ouvriers à la chaîne qui accélèrent leur cadence de travail pour pouvoir ensuite « flâner » à leur guise, il écrit : « *En fin de compte, les ouvriers, réduits par l'organisation scientifique du travail à une tâche complémentaire stéréotypée, cherchent*

par tous les moyens à réintroduire assez d'imprévisibilité dans leur comportement pour pouvoir regagner un peu de leur pouvoir de négociation » (1963, p. 201). Mais c'est dans *L'acteur et le système* (Crozier et Friedberg, 1977) que se développe le plus clairement l'idée d'un pouvoir détenu par chacun des acteurs de l'organisation. L'ouvrage débute par un chapitre intitulé « L'acteur et sa stratégie » dont la première partie porte le titre « La marge de liberté de l'acteur ». S'appuyant sur les écrits d'Erving Goffman traitant des institutions totalitaires et sur les récits des témoins de camps de concentration, Crozier et Friedberg y écrivent : « *Même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système* » (*op. cit.*, p. 42), et un peu plus loin : « *Dans toutes les organisations non totalitaires au moins, les acteurs utilisent en fait leur marge de liberté de façon si extensive qu'il n'est pas possible de considérer leurs arrangements particuliers comme de simples exceptions au modèle rationnel* » (*op. cit.*, p. 43). L'acteur jouissant d'une certaine autonomie serait donc la règle, et non pas l'exception, comme le postulaient les théories de l'organisation antérieures, inspirées de l'idéal taylorien. L'existence d'acteurs jouissant de pouvoir, en partie informel et contingent mais néanmoins réel, serait donc la base d'un nouveau paradigme de compréhension des organisations.

L'exposé de la théorie de l'analyse stratégique par les collègues de Crozier et Friedberg renseigne sur l'héritage qui en a été reçu et sur la place accordée aux différentes notions. L'importance de l'idée d'un acteur autonome dans l'analyse stratégique est confirmée par la présentation de cette théorie par Philippe Bernoux dans un manuel intitulé *La sociologie des organisations - Initiation* (Bernoux, 1985). Il y présente « *la liberté relative des acteurs* » comme l'un des trois postulats de l'analyse stratégique, le concept d'acteur jouant « *un rôle fondamental dans la théorie de l'analyse stratégique* » (*op. cit.*, p. 135). Notons qu'il remplace ce concept dans la tradition wéberienne prolongée par celles de l'interactionnisme de l'École de Chicago (puis par l'ethnométhodologie) et de l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon. Il oppose cette tradition sociologique à celle inspirée de Durkheim, opposition que l'on retrouve dans la définition de l'autonomie de Pierre Ansart citée en introduction de la présente section.

Un auteur comme Christophe Dejourné, dans le cadre théorique de la psychopathologie du travail, viendra nuancer ce propos. Il s'appuie lui aussi sur *L'acteur et le système*, pour rappeler la liberté de l'acteur et le pouvoir qu'il peut en retirer, mais il centre son propos sur « l'intelligence de la pratique », soit les manipulations de l'opérateur qui échappent à l'organisation formelle : « *posséder ces ficelles confère à celui qui les détient un avantage en termes d'autonomie et de pouvoir par rapport à la hiérarchie et aux collègues* » (Dejourné, 1995, pp. 54-55). Mais il ajoute aussitôt que « *la ruse introduit en même temps qu'une innovation, inévitablement, un manquement à la prescription, une tricherie. [...] Or le secret a aussi des conséquences sur les sujets eux-mêmes parce qu'il enferme en retour le sujet qui travaille dans la solitude et la dissimulation. Parce qu'il le condamne par ailleurs à assumer*

la responsabilité de ses ficelles, seul : responsabilité vis-à-vis du manquement aux consignes, responsabilité vis-à-vis des risques qu'implique peut-être à terme l'usage de la ficelle sur la sécurité et la sûreté, voire sur la qualité. » (*id.*). Dejours modère ainsi le caractère bénéfique pour l'employé de l'autonomie, qui était présent chez les auteurs cités précédemment, en montrant que l'autonomie peut également être source de souffrance. Finalement, l'autonomie permet l'action mais implique aussi l'indépendance. Or, si chacune de ces composantes semble favorable au travailleur, les deux réunies peuvent être sources de tension. Une action menée en trop forte indépendance implique que le travailleur assume seul les conséquences de ses actes et qu'il connaît finalement la solitude. Dans le présent cas empirique, les employés de centrales nucléaires ne rechignent pas à ce que leur travail soit prescrit par des règles car c'est pour eux une source de tranquillité, du moins tant que les règles s'appliquent de manière pertinente à la situation à traiter.

Schématiquement, la sociologie du travail française d'après-guerre s'est développée en se basant sur l'hypothèse du travail industriel comme aliénant le salarié, avant que d'autres auteurs ne viennent modérer ce postulat sans qu'ils ne parviennent pour autant à invalider les conclusions de la sociologie friedmanienne. Ils montrent ainsi que l'autonomie du salarié, dans le sens d'une marge de manœuvre et d'une capacité d'action, est irréductible à l'organisation scientifique du travail et à ses méthodes et procédures. Pour le présenter d'une formule, on pourrait dire qu'à côté du travail « en miettes » de la sociologie du travail, les sociologues des organisations observent un travail « entier », bien que sous contraintes. Pour résumer, les sociologues du travail démontrent l'absence d'autonomie et les sociologues des organisations soulignent au contraire son existence. Les deux courants conçoivent l'autonomie de manière différente, les premiers se centrant sur l'autonomie-liberté et les seconds sur l'autonomie-action. Ces deux facettes de la réalité sont également vraies, l'autonomie dont disposent les salariés en entreprise est strictement moindre si on la compare à l'idéal-type de l'artisan, mais elle sera toujours plus importante que celle prévue dans l'idéal-type taylorien où l'intégralité du travail est prescrit.

2.2.4 L'autonomie prônée par l'entreprise et ses conséquences

Au modèle taylorien régnant dans l'industrie de l'après-guerre, les sciences humaines ont répondu par la critique de l'aliénation du travailleur ou par la volonté de démonstration de son autonomie. Les deux conclusions scientifiques se positionnent donc par rapport à la rationalisation scientifique du travail telle qu'elle existe dans l'entreprise à cette époque. Mais ce modèle rigoriste de management, basé sur la subordination et la procédure, va laisser place - dans les discours tout du moins - à un modèle de management prônant l'autonomie du salarié, à tous les niveaux hiérarchiques. Il paraît utile de consulter la littérature qui traite de ce changement de tendance managériale avant de se pencher sur les effets qu'elle

a réellement induits sur l'autonomie au travail. Progressivement, la subjectivité du travailleur préservée par le taylorisme (Zarifian, 1999) sera sollicitée par le discours de l'entreprise et du management, par l'instrumentalisation d'un idéal social d'émancipation (Le Goff, 1999) génératrice de souffrance psychique (Ehrenberg, 1991 et 1998) et instituant de nouvelles formes de domination (Martucelli, 2004).

2.2.4.1 L'autonomie comme sur-responsabilisation

Les travaux d'Alain Ehrenberg permettent de saisir l'articulation entre le mouvement historique d'individualisation et d'autonomisation au sein des « masses » d'autrefois et les souffrances psychologiques individuelles qui peuvent en résulter aujourd'hui. Sa thèse est celle d'une injonction faite à chacun de se réaliser en tant que sujet autonome, dispensée par la consommation, le sport-aventure et le modèle de l'entrepreneur. La quasi-impossibilité de réaliser cette tâche se solde pour certains individus par une dépression latente ou avérée, ceux-ci se sentant coupables de leur propre malheur. Sans chercher à étayer ici cette thèse dans son intégralité, les arguments sur le phénomène d'autonomisation du travailleur peuvent être utiles pour situer l'autonomie au travail dans un contexte historique plus large.

Ehrenberg analyse dans *Le culte de la performance* (1991) la manière dont le discours des entreprises est passé d'un modèle de la discipline à un modèle de l'autonomie et parle « d'entreprise postdisciplinaire » (titre du chapitre III). La nouvelle figure est désormais l'entrepreneur : « *On ne demande plus au personnel subalterne d'exécuter mécaniquement des ordres ou d'appliquer des règles, mais de s'impliquer en se comportant comme l'entrepreneur de sa propre tâche.* » (p. 218). Dans cette nouvelle manière d'organiser le travail collectif, l'autonomie individuelle joue un rôle très important, contrairement à l'ancien système où régnait une certaine égalité des salariés : « *La discipline constituait une technique mettant en forme la coexistence des semblables. Elle était une égalité en l'absence de liberté reposant sur une hiérarchie où chacun devait trouver une juste place. À l'inverse, le sport-aventure et l'esprit d'entreprise constituent une manière d'exercer le pouvoir fondée sur la stimulation de l'autonomie.* » (p. 219-220). D'imposée de l'extérieur, l'implication de chacun dans son travail pour le but de l'entreprise devient intériorisée : « *Un autre rapport entre l'individu et l'entreprise est ici promu qui consiste moins à dresser qu'à stimuler l'implication* » (p. 220). L'auteur montre comment les multiples dimensions de la subjectivité humaine sont sollicitées lors de ce processus d'autonomisation de l'implication individuelle dans le travail collectif. Il cite pour cela les propos du directeur de l'entreprise B.S.N., André Riboud, qui écrit dans un rapport commandité par Jacques Chirac en 1987 : « *On a besoin de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.* » (Riboud, 1987, cité par Ehrenberg, *op. cit.*, p. 221). Ehrenberg élargit ce propos en affirmant l'universalité de ce type de discours dans la littérature managériale : « *Tous ces termes, concertation, im-*

plication, motivation, souplesse, qualité, responsabilité, autonomie, participation, communication, se retrouvent dans toute la littérature managériale. » (id.).

Dans la suite de sa démonstration, l'auteur propose une mise en perspective historique entre le management par l'autonomie en entreprise et les revendications plus générales et sociétales d'autonomie du sujet, contre les formes anciennes de domination : « *En France, c'est entre la fin des années soixante et le début de la crise économique qu'un certain nombre de chefs d'entreprise [...] et que la plupart des cabinets d'organisation ont commencé à penser la réforme de l'organisation scientifique du travail, à diffuser des normes de comportement au travail qui mettaient en avant l'autonomie des travailleurs [...]. Ces tentatives sont apparues en même temps que la revendication d'autonomie éclatait dans la société française non seulement dans tout ce qu'a pu représenter le gauchisme, mais aussi dans la multiplication des luttes d'Ouvriers Spécialisés contre l'organisation autoritaire du travail.* » (p. 226). Cependant, il faut distinguer ici nettement l'autonomie telle qu'elle est revendiquée par ces mouvements sociaux et syndicaux et celle qui va progressivement être prônée par les entreprises et les décideurs : « *À l'autonomie pensée comme résistance à la fin des Trente Glorieuses succède l'autonomie comme intégration. L'esprit d'entreprise est à celle-ci ce que les paisibles communautés ou le gauchisme étaient à celle-là.* » (p. 243)

2.2.4.2 L'autonomie pour l'entreprise : une récupération des idéaux de Mai 68 ?

Quelques temps après la parution de l'ouvrage d'Ehrenberg, Jean-Pierre Le Goff défend l'idée d'une « Barbarie douce » dans son ouvrage éponyme (1999), barbarie qui se serait subtilement installée dans nos sociétés via le détournement et la récupération des idéologies de Mai 68. La notion d'autonomie illustre bien cette « récupération », soit la transition d'une autonomie du sujet pour lui-même à une autonomie du travailleur qui servirait théoriquement pour sa « réalisation » personnelle, mais qui participe avant toutes choses aux objectifs productifs. Selon l'auteur, « *la représentation [dans l'imaginaire de Mai 68] d'un collectif horizontal, sans hiérarchie, transparent dans son fonctionnement, composé d'individus également autonomes, créatifs et responsables, ne va pas disparaître mais se redéployer sous de nouvelles formes inattendues [...]. celles-ci ne sont pas créées par les travailleurs, mais paradoxalement élaborées et décrétées d'en haut par les directions modernistes qui en feront un outil du management et du libéralisme économique.* » (p. 76)

Sur la question du management, il constate qu'« *à la contrainte externe se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes [et que] chacun étant déclaré autonome, l'individu porte le poids de la responsabilité de ses compétences [ce qui] provoque des effets d'angoisse et de stress qui sapent les rapports d'ambiance de travail au sein d'un service ou d'un atelier* » (p. 22). Or cette responsabilité autonome n'est que partielle car « *chaque salarié est placé dans*

une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice : il est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performances » (p.22). Ce constat est typiquement celui de l'injonction paradoxale ou *double bind*, qui peut être résumé dans la formule type : « Soyez spontanés ! ». C'est en quelque sorte le constat de départ de la thèse que cette injonction paradoxale envers les opérateurs des centrales nucléaires, sommés à la fois de respecter les règles et de les contourner si la situation l'exige. Le Goff précise par la suite que l'injonction à l'autonomie de tous les salariés ne prend pas en compte les fortes disparités en termes de formation initiale et de situation de carrière : « *L'exigence d'autonomie et de responsabilité se heurte à une insuffisante prise en compte de la situation et du niveau de formation des agents d'exécution.* » (Le Goff, 2000, p. 79). Ce sentiment d'insuffisance personnelle contribuerait à renforcer le stress et la souffrance personnelle.

2.2.4.3 L'autonomie-indépendance et l'autonomie-coopération : l'utopie et l'instrument ?

Ces deux approches sont distinctes dans leur angle d'analyse - historique chez Le Goff, macro-sociale chez Ehrenberg (entreprise, loisir, consommation, sport...). Toutefois, elles parviennent toutes deux à la thèse d'une sur-responsabilisation du salarié et du sujet, génératrice de souffrances professionnelles et personnelles. Ces thèses invitent à s'interroger sur le jugement à porter sur l'autonomie, sachant que ce dernier sera fort différent si l'on parle de l'autonomie en tant que liberté de l'ouvrier par rapport à l'organisation productive ou de l'autonomie comme injonction à la prise de responsabilité de l'acteur-entrepreneur dans l'entreprise « managériale ».

Les analyses d'Ehrenberg et de Le Goff permettent de mettre en perspective l'évolution du concept d'autonomie, de la manière dont il a été défendu par différents groupes d'acteurs selon les époques et dans différentes sphères d'activité : l'autonomie pour le sujet et pour lui-seul devient l'autonomie du salarié dans l'acte productif, à travers lequel il doit se réaliser personnellement. À l'aide de la distinction entre autonomie-indépendance et autonomie-coopération, il est possible d'éclairer cette évolution historique. Rappelons que dans le cas d'une autonomie de type « indépendance », c'est la liberté individuelle stricte qui prime, dans celui d'une autonomie « coopération », c'est l'efficacité pour le collectif qui est retenue, mais dans laquelle l'individu devrait « se réaliser », pour lui-même. Dès lors, l'autonomie prônée par l'idéologie des années soixante-dix (pour le sujet) correspondrait à l'autonomie-indépendance, alors que l'autonomie défendue ultérieurement dans le discours managérial (par l'acteur) serait proche d'une autonomie-action ou autonomie-coopération.

Dans le cas de l'exploitation nucléaire, cette distinction entre autonomie indépendance et autonomie-action est très heuristique. Le premier terme permet de comprendre les propos des agents qui se disent démunis face à l'emprise des pro-

cédures, qui disent ne plus être maîtres de leur travail et qui regrettent la période passée, lorsque leur autonomie était plus importante, c'est-à-dire lorsqu'ils étaient plus indépendants. Le second terme permet de comprendre que les acteurs sont incités par le management à prendre des initiatives et des décisions pour faire fonctionner la machine, pour « sortir la production ». Le premier terme renvoie donc à l'initiative telle qu'elle est regrettée dans les discours nostalgiques du passé, où elle est perçue comme une liberté quasiment totale, et le second terme renvoie à l'initiative telle qu'elle se donne à voir dans le travail quotidien, soumis à la contrainte d'autrui et des procédures et orientée vers l'action et la coopération. La double contrainte s'explique par le fait que le management cherche à ce que les exploitants agissent au quotidien (et fassent donc preuve d'autonomie-action) tout en craignant qu'ils ne soient indépendants des contraintes de l'organisation (et fassent donc preuve de trop d'autonomie-indépendance).

Cette double contrainte est bien illustrée par l'extrait d'observation suivant. Un opérateur présente à son équipe une note de management qui a été diffusée récemment. Cette note vise à assouplir en partie certaines prescriptions antérieures, et à (re)donner de l'autonomie aux opérationnels :

CNPE n° 3. Lors d'un quart de nuit, en salle de commande.

Un opérateur présente à l'équipe une note intitulée « Prescription locale, organisation de la surveillance en local ». Cette note statue notamment au sujet de l'application des procédures « Fiches d'Alarme » et vient nuancer la doctrine antérieure qui exigeait - du moins formellement - que la Fiche d'Alarme soit lue avant toute action correctrice : « Le geste visé est l'efficacité du geste opérateur. Pour cela on tolère que les actions puissent être réalisées avant la lecture de la fiche d'alarme » (p. 8/13). Cette note de management fixe donc les conditions d'application des procédures techniques et n'est pas sans faire réagir l'équipe.

- Opérateur : « *Alors maintenant, il est toléré d'agir avant de lire, mais est ce qu'on a le droit de se tromper ?* »
- Opérateur : « *Si tu sens que tu ne maîtrises pas, il faut que tu laisses faire les automatismes et que tu ailles directement à l'Arrêt Automatique du Réacteur!* »
- Agent de terrain : « *Tu n'as pas le droit à l'erreur, de toutes façons tu te feras réprimander dans les deux cas! Le message n'est pas si clair que ça...* »
- (Un opérateur raconte qu'il a été félicité par l'Autorité de Sûreté car il a respecté scrupuleusement les consignes et qu'en l'occurrence cette action l'avait conduit à l'Arrêt Automatique du Réacteur, alors que le management était pour sa part plus critique envers sa réaction) : « *On est actuellement entre deux cultures, avant on faisait ce qu'on pouvait pour récupérer manuellement la situation et éviter l'Arrêt Automatique, maintenant c'est moins clair. À une époque, on nous a dit qu'il fallait laisser faire les automatismes et aller à l'Arrêt Automatique et puis il y a eu une note qui disait le contraire.* »

L'explicitation de cette dualité permet de situer le propos par rapport aux deux grands courants de la sociologie du monde du travail (sociologie du travail d'une part, sociologie des organisations et de l'entreprise d'autre part). Les deux écoles mettent en lumière des dimensions différentes mais toutes deux sont pourtant heuristiques. Ainsi, il est vrai que la procédure limite l'autonomie des opérationnels et il est vrai que ces derniers sont moins libres ou moins indépendants, par rapport à une liberté idéale que serait celle de l'artisan par exemple (bien que chez l'artisan, l'apprenti soit très dépendant du maître). Il est donc exact de dire que les personnels se sentent bridés par les procédures, qu'ils sentent que leur créativité est diminuée. À l'inverse, il est également vrai de dire que les acteurs ont des marges de manœuvre et qu'ils possèdent une part d'autonomie dans la réalisation de leurs actions. Si l'on regarde la face négative de l'autonomie (l'autonomie que l'on n'a pas, par rapport à une figure idéal-typique, définie comme entièrement libre), il est aisé de mettre en lumière toutes les situations où les agents sont contraints par les procédures. Si l'on regarde la face positive de l'autonomie (l'autonomie que l'on a, par rapport au cas limite d'une situation totalitaire par exemple), il est tout aussi aisé de montrer que les acteurs ont, finalement, de larges marges de manœuvre par rapport à un idéal-type taylorien où tout serait normalisé, où l'intégralité du réel serait encapsulé par avance dans les lignes de la procédure. Il semblerait donc qu'opter pour l'une ou l'autre des deux écoles reviendrait, en dernière analyse, à choisir une situation nominale à l'aune de laquelle l'autonomie serait évaluée. Pour les sociologues critiques, cette situation nominale serait proche de l'état de nature tel que décrit par Jean-Jacques Rousseau, où l'homme serait fondamentalement libre, l'étude empirique montrant à quel point cet idéal normatif n'est (malheureusement ?) pas respecté. Pour les sociologues de l'action, la situation nominale semble être une situation où le taylorisme serait parvenu à son idéal de prescription complète du travail. Dans ce cas, l'étude empirique montre combien et comment cette situation nominale ne correspond finalement pas à la réalité.

2.2.4.4 L'injonction à l'autonomie comme domination

L'analyse des formes de domination par Danilo Martucelli (2004) apporte un éclairage théorique sur la question de la responsabilité individuelle, et permet de mieux comprendre le décalage évoqué plus haut entre l'autonomie prônée par l'idéologie de Mai 68 et celle prônée par les discours managériaux. L'auteur établit une typologie de la domination en croisant deux couples de concepts : l'assujettissement et la responsabilisation d'une part et le consentement et la contrainte d'autre part. Commençons par présenter les deux premiers concepts. L'assujettissement, au sens de Foucault, est le contrôle des populations par des dispositifs enjoignant l'individu « *à se découvrir soi-même en parlant de soi aux experts du soi* » (p. 477) que sont les psychiatres par exemple. La responsabilisation quant à elle « *suppose que l'individu se sente, toujours et partout, responsable non seulement de tout ce qu'il fait (notion de responsabilité) mais également de tout ce qui lui*

arrive (principe de responsabilisation) » (p. 479). Une différence importante entre les deux notions est que l'assujettissement « *accentue les formes d'interpellation des acteurs en sujet [et que] la responsabilisation, presque à l'inverse, convoque les sujets en tant qu'acteurs sociaux* » (p. 480), enclins à agir et ce de manière responsable. L'individu est à la fois sous-responsabilisé dans la mesure où il ne peut évoluer sans en référer régulièrement aux « experts du soi » et sur-responsabilisé dans la mesure où il est incité à se sentir responsable de tout ce qui lui arrive.

Cette distinction permet de mieux saisir la différence fondamentale entre l'autonomie de l'idéologie de Mai 68 et celle des discours managériaux : en première analyse, la première aurait cherché à émanciper le sujet et la seconde à mobiliser l'acteur. L'évolution historique de l'utilisation faite du concept d'autonomie illustrerait donc une évolution dans le rapport entre l'individu et le collectif. L'idéologie révolutionnaire de Mai 68 avait pour but « *de mettre la société au service de l'individu, et non l'individu au service de la société* » (Comité d'action Censier, 1968, p. 48, cité par Le Goff, 1999, p.85). Avec la crise économique, ce rapport se modifie profondément, et cet objectif pourrait se reformuler comme suit : « *il faut mettre l'individu au service la société, mais pour son propre bien* » ou « *il faut mettre l'individu au service de lui-même et, par conséquent, au service de la société* ».

Martucelli propose dans cet article une typologie des formes de domination en quatre idéaux-types (inculcation, injonction, implosion, dévolution) par le croisement de deux axes (assujettissement ; responsabilisation et consentement ; contrainte). Seront développées ici l'injonction et la dévolution, qui peuvent être comprises comme la dimension de domination propre à l'autonomie-action, alors que l'inculcation et l'implosion seraient quant à elles les formes de domination critiquées par les revendicateurs de l'autonomie-liberté. L'injonction est la forme de domination qui découle de l'assujettissement et du consentement, c'est pourquoi cette « *responsabilité consentie* » peut être rapprochée de l'autonomie telle que décrite par l'analyse des discours managériaux. L'injonction se reconnaît à « *son souci d'impliquer les individus en tant qu'acteurs à leur « redressement », leur « amélioration », leur « soin », leur « rattrapage », leur « épanouissement » ou leur « développement » [ainsi qu'à] des doses importantes de sommation à l'action.* » (p. 485).

Différents sous-types d'injonction sont ensuite distingués : l'injonction à l'autonomie, à l'indépendance, à la participation, et à l'authenticité. Ces différents sous-types de la responsabilisation consentie sont utiles pour comprendre les différentes dimensions du concept d'autonomie tel qu'il est utilisé dans les discours d'entreprise. L'injonction à l'autonomie est « *une figure hautement paradoxale, [où] il s'agit d'enjoindre quelqu'un de se doter par lui-même de sa propre loi.* » (p.485). Martucelli rapproche cette forme de domination de différentes théories pour qui « *il s'agirait ainsi d'un nouveau mode de fonctionnement des normes sociales, enjoignant moins l'individu des faire preuve de discipline et d'obéissance que de flexibilité et de souplesse* (Beck, 1986 ; Roussel, 1989 ; Kaufmann, 2001 ; Dubet, 2002) ».

Il mobilise également la thèse d'Alain Ehrenberg selon laquelle l'individu serait prisonnier de « *l'aspiration à n'être que soi-même et la difficulté à l'être* » (Ehrenberg, 1998, p. 147). L'injonction à l'indépendance vise quant à elle la capacité de l'individu à ne dépendre de personne, il est ainsi « *appelé à devenir un individu souverain, maître et seigneur de lui-même (Ehrenberg, 1995)* » (p. 486). L'injonction à la participation « *à la différence d'une position libérale plus classique, soulignant les vertus de la liberté négative, insiste davantage sur la subordination de l'individu à la collectivité (ses « dettes ») que sur la liberté personnelle. [...] L'individu est contraint de s'engager en tant qu'acteur* » (p. 487). L'auteur oppose l'injonction à la participation à l'aliénation dans laquelle le travailleur subissait une perte de sens suite à sa séparation d'avec ses œuvres dans le processus productif, telle qu'elle a été évoquée précédemment dans la section consacrée à la critique du taylorisme. Ici, au contraire, « *la responsabilisation requise sous forme d'injonction à la participation passe par une exigence de sur-implication personnelle, donnant lieu à toute une nouvelle famille de vulnérabilités mentales.* » (p. 488). Il modère ensuite l'idée selon laquelle la participation au travail serait récente car, pour lui, « *il n'y a jamais eu de travail sans l'apport subjectif du salarié. Mais cet apport, hier nié par l'entreprise, avait trouvé une expression majeure dans le langage de la contestation sociale et dans la conscience ouvrière. Aujourd'hui, à l'inverse, il s'éprouve dans des termes de plus en plus individuels, comme une injonction singularisée d'implication et de participation, se traduisant alors massivement dans le langage d'un sentiment de non-reconnaissance personnelle.* » (p. 488-489).

La responsabilisation peut être consentie (injonction, traitée ci-dessus) ou subie. On retrouve dans ce dernier cas l'idéal-type de la dévolution, variante de la responsabilisation dans laquelle on impute aux individus « *un nombre illimité de responsabilités (Martucelli, 2001, chap. 5) transformant ainsi les causes en fautes (Murard, 2003, pp. 213-246)* » (p. 490), ce qui signifie que tout événement à l'origine d'un dysfonctionnement peut être imputé à la responsabilité du salarié. La responsabilisation finit alors par établir la culpabilité de l'individu, au niveau des causes de sa situation mais aussi au niveau de ses conséquences. Pour Martucelli, cela permet à la collectivité de s'affranchir de sa responsabilité quant à la situation de ses membres les plus fragiles. Ajoutons que c'est peut-être également un moyen pour la collectivité ou l'organisation de faire porter la responsabilité de dommages collectifs à une individualité fautive ou coupable. Ce serait alors la fin de la socialisation des risques inhérents à l'activité humaine (qu'elle implique l'individu ou un collectif plus large), remplacée par la « prise sur soi » de l'acteur de l'entière responsabilité de son échec. Dans le travail d'exploitation nucléaire, le travail est essentiellement collectif et les responsabilités sont principalement individuelles ou individualisées. En quelque sorte, on fait porter à un individu la responsabilité de la défaillance d'un système technique et humain. D'un autre côté, le principe de responsabilité implique justement que les acteurs individuels soient responsabilisés par rapport à leurs actes.

L'analyse de Martucelli montre les limites de cette ambivalence de l'autonomie. Les personnes sont convoquées sur le registre de l'autonomie-liberté pour être motivées (« vous le faites pour vous »), elles travaillent ensuite dans le registre de l'autonomie-coopération (avec toutes les limitations que comportent les situations d'interaction avec autrui, le prescrit, l'organisation, etc.), mais elles sont finalement évaluées dans le mode de l'autonomie-indépendance en cas d'échec (c'est votre faute si le projet a échoué) et dans celui de l'autonomie-coopération en cas de succès (c'est grâce à un travail d'équipe si l'on a réussi). Martucelli met donc à jour les phénomènes manipulatoires qui se basent sur le double sens de l'autonomie, ce qui montre à quel point les deux faces sont liées.

Conclusion de la section

Les analyses de l'injonction managériale à l'autonomie présentées par Ehrenberg, Le Goff et Martucelli défendent l'idée d'une autonomie comme instrument servant avant tout les finalités de l'entreprise et pouvant être sources de souffrances individuelles, loin de l'utopie d'une autonomie pour le sujet. Cette transformation (de l'autonomie revendiquée par la société civile à l'autonomie prônée par l'entreprise) peut être analysée comme une illustration de la capacité du capitalisme à récupérer la critique qui lui est faite, selon la thèse de Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), qui montrent d'ailleurs eux aussi comment le capitalisme a récupéré les idéaux d'autonomie de la « critique artistique » développée en Mai 1968, dans le but de conforter son idéologie.

Les débats sur l'autonomie en entreprise ne font pas toujours référence à la même signification de ce terme. L'autonomie pour le sujet renvoie à l'autonomie-liberté, alors que l'autonomie prônée par l'entreprise renvoie à l'autonomie-action. En outre, ces deux catégories ne sont pas hermétiques l'une à l'autre. Au travail, les individus semblent toujours partagés entre la volonté de faire (pour soi, pour les autres, pour l'organisation, pour le collectif, pour les pairs, etc., et du fait de cette action, influencer sur autrui) et la volonté de ne pas se laisser influencer par autrui, que ce soit par les collègues ou par les hiérarchiques. Au-delà de ces deux catégories, il semble donc intéressant de questionner le rapport de tension qu'il existe entre elles. Une lecture des sociologues classiques va permettre d'avancer dans ce sens, notamment autour du concept d'aliénation tel qu'il est analysé par Robert Nisbet dans son ouvrage *La tradition sociologique* (1966), concept qui permettra d'offrir un contrepoint à l'étude de l'autonomie.

2.3 Autonomie et aliénation

Le « mythe de l'artisan » (Bidet, 2004) qui prévaut dans la sociologie traditionnelle de l'autonomie, pour qui l'ouvrier devrait pouvoir se réaliser à travers son œuvre, se retrouve déjà sous la plume de Max Weber qui dépeint la voca-

tion de l'artisan indien⁴. Pour Michel Lallement, cette figure de l'artisan trouve notamment ses racines dans les écrits de Proudhon, auteur qui a inspiré certains sociologues du travail : « *Le modèle de l'artisan indépendant, hautement qualifié et formé grâce à un apprentissage polytechnique (qui le conduit à occuper successivement les grades d'apprenti, de compagnon et enfin de maître), est une alternative aux réalités de la grande industrie. Comment s'étonner dans ces conditions que l'ouvrier "proudhonien", émancipé et solidaire, ait pu incarner la figure idéale du travailleur qu'aiment à se représenter certains sociologues pour mieux condamner les effets pervers de la division moderne du travail ?* » (Lallement, 2007, p. 88). Pourtant, certains travaux remettent en cause la sévérité de la division du travail et de la discipline ouvrière qui régnait dans les usines de l'époque de Marx et de Proudhon et invitent à relativiser le regard sur l'évolution historique de la division et de l'organisation du travail. Lallement poursuit ainsi son propos : « *Tant celle-ci peut être pesante et surtout mystificatrice, il faut se défier de cette nostalgie néo-proudhonienne qui informe parfois le propos sociologique. Dans un travail critique qui le conduit à réviser les schémas canoniques d'interprétation de la division du travail, P. Lefebvre (2003) estime que, à commencer par K. Marx, nombre d'analystes ont eu tendance à surestimer le poids du contrôle et de la surveillance directe sur la main d'œuvre productive au sein des manufactures et surtout des fabriques. Reprenant à son compte les conclusions d'historiens du travail, P. Lefebvre met en évidence la faible coordination hiérarchique des entreprises françaises jusqu'aux années 1870.* » (Lallement, *op. cit.*, pp. 600-601).

John Galbraith offre un contrepoint intéressant à cet idéal de l'artisan et de l'indépendance : pour lui l'entreprise moderne, c'est-à-dire la bureaucratie, ne cherche pas à faire travailler des génies isolés, mais une bonne combinaison d'hommes ordinaires : « *les vols lunaires sont l'œuvre d'une organisation - la bureaucratie* » (Galbraith, 1969, p. 102). Dans ce cadre, il est donc prévisible que l'organisation ne privilégie pas des sujets autonomes - au sens de libres - qui seraient en mesure d'exprimer leur créativité mais qu'elle cherche au contraire à assurer une forte prévisibilité dans le comportement de ses membres. La procédure est alors un outil adapté à la poursuite de ce but, car elle permet de transférer l'information entre les acteurs, d'assurer leur coordination, de tenir compte d'expériences passées qui se sont manifestées auprès de certains acteurs et auxquelles d'autres groupes vont se retrouver confrontés à l'avenir.

La mise en regard de ces deux types de pensée de la sociologie du monde du travail (l'idéal de l'artisan et la froide réalité de la bureaucratie) invite à lire les

4. « *Toute caste indienne, même la plus méprisée, voit dans l'exercice de son métier - y compris de celui de voleur - un accomplissement de vie auquel elle est tout spécialement vouée [...]. L'éthique des castes transfigure "l'esprit de l'artisanat", qui ne réside pas dans la fierté de produire un rendement économique qualifié par l'élément monétaire, ni de réaliser le miracle de la technique rationnelle, confirmé par l'usage rationnel du travail, mais s'exprime dans la fierté suscitée par l'habileté du producteur, personnelle, virtuose et liée à sa caste, dont la beauté et la bonne qualité du produit apportent la confirmation.* » (Weber, 1921-1922, pp. 146-147)

sociologues classiques et leurs analyses de l'avènement de la modernité, du passage de la communauté à la société. L'autonomie est en effet un concept qui renvoie plus généralement à l'étude de la relation de l'individu à son milieu social. La question est de savoir si les individus sont fondamentalement des êtres autonomes, capables d'autonomie, et donc qui seraient dénaturés par la société, ou si au contraire ils n'en sont finalement pas capables et s'ils ne s'épanouissent qu'au sein de leurs structures familiales, professionnelles, culturelles, sociales. Dans le premier cas, la modernité est vue comme une plaie qui prive l'homme de son autonomie et de sa bonté naturelle. Ce sera le point de vue des philosophes du XVIII^e siècle, Jean-Jacques Rousseau étant le chef de file de ce mouvement de pensée. Dans le second cas, la modernité est également pensée comme destructrice et déstabilisatrice, non pour sa nature intrinsèque mais à cause de la destruction des liens primaires et communautaires qu'elle induit. Pour le premier mouvement de pensée, dont Marx fait partie, l'autonomie pourra être conquise une fois le mouvement de modernisation achevée, une fois que l'homme aura entièrement été libéré des jougs du passé. À l'inverse, pour le second mouvement, qui compte les sociologues classiques comme Tocqueville, Simmel, Durkheim et Weber, l'avenir est beaucoup plus sombre, l'éradication de l'ordre ancien ne pouvant conduire qu'à l'avènement d'un pouvoir brutal et au désenchantement du monde. La véritable aliénation ne serait pas tant dans les anciennes formes d'autorité (patriarcale, cléricale, corporatiste) mais dans le délitement progressif du rapport de l'homme à son groupe, à son milieu, à ses valeurs, et finalement à lui-même.

2.3.1 Les sens de l'aliénation

Le terme aliénation possède de nombreux sens : « *Le mot latin alienatio a une signification juridique (transfert ou vente d'un bien ou droit), une signification psychologique (= dementia, insania), une signification sociologique (= dissolution du lien entre l'individu et les autres) et une signification religieuse (dissolution du lien entre l'individu et les dieux). En allemand, le mot Entfremdung (littéralement : fait de devenir étranger à) revêt des sens multiples, mais dans une large mesure parallèle à ceux du mot alienatio en latin.* » (Boudon et Bourricaud, 1982, p. 23). Pour Raymond Boudon et François Bourricaud, l'histoire moderne du concept d'aliénation commence avec les écrits de Jean-Jacques Rousseau pour qui le contrat social implique l'aliénation de l'individu à la communauté. Cette aliénation pourrait être librement consentie dans le cadre d'une démocratie idéale mais pour Rousseau cet idéal n'existe pas et l'acte d'aliénation qui fonde le pacte social peut en réalité se traduire par une dépossession de certains des sociétaires, au profit des riches et des puissants. Les inquiétudes de Rousseau se retrouvent chez les romantiques allemands comme Hegel et Feuerbach. Chez Hegel, l'aliénation peut signifier tout d'abord *Aufhebung*, une suppression associée à un dépassement et un renouveau (« supprimer en dépassant, en englobant et transmutant les termes antérieurs »

(Naville, 1957, p. 55)), ou *Entfremdung*, le moment originel où soi et autrui sont étrangers l'un à l'autre et dans un rapport d'opposition, ou encore *Entäusserung*, le sens classique de l'aliénation, une opposition de soi à soi qui ne peut être renversée, et enfin *Veräusserung*, l'aliénation contractuelle, terme qu'utilisera Marx dans *Le Capital* alors qu'il se réfère plus volontiers à l'*Entäusserung* dans ses œuvres de jeunesse.

En effet, le concept d'aliénation est central dans l'œuvre de jeunesse de Marx, *Les Manuscrits de 1844*, où il sert à décrire « *la déshumanisation qui résulte du développement du capitalisme* » (Boudon et Bourricaud, *op. cit.*, p. 23). Dans la suite de son œuvre, notamment dans *Le Capital*, Marx utilise avec parcimonie le concept d'aliénation, bien que le thème qu'il recouvre soit toujours présent. De nombreux auteurs vont ensuite reprendre ces thèmes marxistes : « *Selon les auteurs, on insiste sur les mécanismes de conditionnement et de répression subtils qui caractériseraient les sociétés industrielles (Marcuse), sur le fait que les structures sociales privent l'individu de la possibilité de réaliser ses propres désirs et le forcent à réaliser les désirs d'autrui (Habermas), sur le sentiment d'absurdité qui résulte de la complexité de systèmes sociaux dont l'individu ne parvient pas à comprendre le fonctionnement (Manheim).* » (Boudon et Bourricaud, *op. cit.*, p. 25). Pour ces sociologues non-marxistes, parler d'aliénation implique, de façon souvent implicite, de se référer à un idéal ou une utopie, à l'aune de laquelle sera évalué le degré d'aliénation de la société considérée : « *La notion d'aliénation est, à l'évidence, soutenue par des postulats de caractère utopique. Elle ne peut, en d'autres termes, surgir qu'à partir du moment où on entreprend de comparer les sociétés existantes [...] à une société utopique où l'homme serait en mesure de satisfaire ses besoins fondamentaux, où l'ordre social serait de nature à être librement accepté par tous, où les institutions sociales seraient intelligibles, transparentes et acceptables, où enfin les seules limitations que connaîtrait la liberté de l'individu seraient celles auxquelles il pourrait librement consentir.* » (*id.*). Cette façon d'évaluer le réel à l'aune d'un idéal serait notamment vraie pour un auteur comme C. Wright Mills. Si le concept d'aliénation peut parfois faire penser à « *une sorte de nébuleuse conceptuelle* » (*op. cit.*, p. 26) compte-tenu de l'étendue des sens que lui donnent les auteurs, lorsqu'il est compris dans son sens restreint, ce concept est utile et heuristique pour penser notamment « *l'ennui de travailler à la chaîne* » (*id.*) et permet de mener des recherches empiriques. Dans le cadre de cette thèse, le concept d'aliénation sera utilisé comme un concept central de la sociologie classique qui permet de penser « en creux » l'idée d'autonomie et donc de mieux comprendre les enjeux de l'autonomie au travail dans les sociétés industrielles.

Le concept d'aliénation résonne comme inexorablement lié à la pensée marxiste, non sans une certaine ironie selon Robert Nisbet, et ce pour deux raisons. D'une part, car si Marx utilise ce concept, l'usage qui est en fait aujourd'hui dans les sciences sociales a peu de rapport avec l'usage marxien d'alors. D'autre part, car le sens du terme aliénation aujourd'hui renvoie plus directement à la pensée

de Tocqueville ou de Weber, alors que ces deux auteurs n'utilisent pas ce terme (Nisbet, 1966, p. 352). Nisbet souligne la différence entre ces auteurs en insistant sur leur pessimisme - respectivement optimisme - à l'égard du progrès, de l'industrialisation et de la technique : « *Chez Tocqueville, les bouleversements que connaît la société moderne résultent fondamentalement du projet de l'homme moderne. Ils font donc partie de l'essence tragique de l'histoire politique et ni la démocratie, ni le bien-être matériel, ni la révolution, ne pourront y remédier. Au contraire l'aliénation de l'homme et le bouleversement de la société iront en s'aggravant. Chez Marx les choses sont envisagées tout à fait différemment : les stigmates que porte la société de masse ne sont qu'un phénomène passager. Ils sont le propre de la société bourgeoise et non de la démocratie, de la laïcité, de l'égalité et de l'industrialisation. La même progression économique qui fait passer l'homme de l'esclavage à la féodalité puis au capitalisme le fera franchir la dernière étape de l'histoire, c'est-à-dire le passage au communisme, passage qu'ont préparé le capitalisme et la démocratie bourgeoise.* » (*id.*, p. 353). Nisbet montre donc que Marx croit en la société industrielle et qu'elle n'est pas pour lui directement la cause de l'aliénation de l'homme et de l'ouvrier. En considérant l'aliénation dans une perspective de long terme - durant le capitalisme mais aussi après - Nisbet dégage le fait que Marx n'assimile pas rationalisation et aliénation, mais simplement conditions de production bourgeoises et aliénation, alors que Weber et Tocqueville lient l'aliénation (bien qu'ils n'utilisent pas le terme) à la rationalisation du monde. Ce point de vue est plus directement lié à la problématique de cette thèse, qui cherche à jeter des ponts entre la rationalisation bureaucratique (procéduralisation) et l'autonomie ou son contraire l'aliénation.

2.3.2 Aliénation et confiance dans le progrès technique

Ces propos sur la confiance de Marx dans le progrès technique ont un écho saisissant sur la sociologie critique du travail. Gwenaëlle Rot et François Vatin (Rot et Vatin, 2004) montrent combien la pensée de Georges Friedmann a évolué sur ce point. En effet, Friedmann se fera le défenseur du progrès technique et du machinisme avant-guerre, contre les critiques réactionnaires du progrès qui fleurissent à l'occasion de la crise des années 1930. Chez Friedmann en revanche, la critique du machinisme et du travail à la chaîne n'apparaît que plus tard : « *Ce n'est que très progressivement et non sans nuance, que la sociologie du travail de Georges Friedmann prend la forme d'une critique systématique du travail "deshumanisant"* » (*id.*, p. 23). Friedmann était donc proche de la pensée de Marx dans ses travaux d'avant-guerre, le rejoignant dans sa confiance dans le progrès et le machinisme. Nisbet va jusqu'à écrire que « *Marx a une confiance sans borne en la stabilité fondamentale de la société occidentale* » et que pour lui la nouvelle société devra naître dans ce cadre. Mais surtout Marx a une vision de l'homme qui va prolonger celle de Rousseau et qui est donc particulièrement instructive sur

la question de l'autonomie. L'influence du marxisme sur la sociologie critique du travail permet ensuite de comprendre pourquoi l'autonomie a été un tel thème de recherche pour ce courant sociologique. Nisbet place le prolétaire de Marx dans une dimension historique en montrant qu'il est l'héritier des Lumières : « *C'est Rousseau, le Rousseau épique du Discours sur l'origine de l'inégalité, qui annonce le plus la vision marxienne : la condition de l'homme dans la société capitaliste ressemble de façon frappante à la description que fait Rousseau de l'état de l'homme soumis aux institutions de la société traditionnelle. Comme Rousseau, Marx part du postulat de la bonté naturelle - mais aliénée - de l'homme et du caractère fondamentalement indestructible de sa raison et de sa personnalité.* » (*id.*, p. 355). C'est en prolongeant ce raisonnement que Marx, à la suite de Rousseau, va postuler que l'homme est fondamentalement autonome : « *Comme lui [Rousseau], il [Marx] imagine qu'à l'origine l'homme était en pleine possession de tous ses moyens et de toutes ses facultés, en pleine possession de son soi en quelque sorte.* » (*id.*) Les deux auteurs se rejoignent donc sur l'état originel de l'homme, qui est perçu comme fondamentalement autonome et se rejoignent également quant aux causes de la fin de cette autonomie : « *Marx estime comme Rousseau que l'homme a perdu sa liberté lorsque, au cours du développement de la société civile, il a transféré à d'autres l'autonomie dont il jouissait auparavant.* » (*id.*). L'homme originel est donc celui qui vit de ses propres ressources, de sa propre chasse, des fruits de son travail, et non pas l'homme aliéné qui doit se conformer à ce que lui dictent d'autres, à qui il aurait remis son autonomie en se soumettant au contrat de travail.

Un retour à cette conception originelle de l'autonomie permet de mieux comprendre pourquoi les sociologues du travail critiquent l'autonomisation du salarié qui est imposée par l'entreprise. Celle-ci n'est pas le libre choix de l'individu, elle est une autonomie contrainte et donc aliénante, et ne pourra donc pas être une véritable autonomie. Quoi qu'en disent les sociologues des organisations ou de l'entreprise, quelles que soient les compétences développées par les salariés, il n'en reste pas moins que, pour la sociologie critique du travail, ces développements sont imposés et ne sauraient donc être compris comme de l'autonomie mais bien au contraire comme de l'assujettissement, de l'aliénation. C'est dans ce sens que certains auteurs vont faire référence au *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie (1576) (Cléach, 2009 ; Durand, 2004). Le présent travail s'interrogera sur ce point en se demandant si les salariés ne souhaitent pas, sincèrement, être productifs, efficaces et compétents. L'étude empirique présentée ici montre un cas où les salariés peuvent s'ils le souhaitent rentrer dans une stratégie de « résistance » (pour reprendre un concept cité par les sociologues de la gestion, voir Rials (2008)). Les agents de terrain qui ont refusé de « faire le jeu du système » disent ne pas être devenus opérateurs pour conserver leur autonomie. La plupart des agents ont donc eu l'opportunité de rester « libres » et de ne pas développer plus avant leurs compétences. Il est donc intéressant de chercher à savoir ce qui a motivé les autres,

ceux qui ont choisi d'accroître leurs compétences pour devenir opérateur, Chargé de Consignation, Cadre Technique, voire Chef d'Exploitation.

2.3.3 Aliénation ontologique, aliénation sociologique

Selon Daniel Bell, qui consacre en 1959 un article au concept d'aliénation (Bell, 1959), Marx emprunte le concept d'aliénation à Hegel et plus précisément aux « *hégéliens de gauche* ». Il rappelle que pour Hegel « *l'aliénation, dans sa connotation originelle, était la dissociation radicale du « moi » entre l'acteur et l'objet, entre un sujet tentant de maîtriser son propre destin et un objet manipulé par les autres* » (Bell, *op. cit.*, p. 936). Chez Hegel, l'aliénation est profondément ancrée dans la nature humaine et n'est pas un état historique passager. En effet, « *la dissociation du moi existera toujours et se manifestera dans la pensée et dans toute la vie de l'homme.* » (*id.*).

Dans son texte, Daniel Bell précise la pensée d'Hegel : « *The goal of man, Hegel said, was freedom, a condition, he defined, in which man would be self-willed and where his "essence" would become his own possession - in which he would regain his "self"* »⁵. Mais l'homme a été séparé de son « Soi » et limité par deux conditions que sont la nécessité et l'aliénation. La nécessité est la prise en compte des limites imposées par la nature, en termes de ressources mais aussi de force physique. Quant à l'aliénation, Daniel Bell rappelle que, pour Hegel, l'homme est intrinsèquement divisé, une part de lui-même cherchant à être autonome alors qu'une autre part est sujette à l'aliénation par autrui : « *Alienation, in its original connotation, was the radical dissociation of the "self" into both actor and thing, into a subject that strives to control its own fate, and an object which is manipulated by others.* »⁶ (*id.*). Ainsi, l'homme n'est pas qu'un « Je », il est aussi un « Moi », un objet dont l'identité est construite par l'image que les autres ont de lui. En somme, la condition de la liberté complète, dans laquelle le Soi est un simple « Je » et n'est pas façonné par les autres, ne correspond pas à la nature humaine telle qu'elle est pensée par Hegel.

Chez Marx, l'homme sort de son isolement par le travail : « *In Marx [...] man becomes man, becomes alive through work, for through work man loses his isolation and becomes a social or co-operative being* »⁷ (Bell, *op. cit.*, p. 938). Marx, en tant qu'hégélien, a cherché à rendre concrète l'abstraction de Hegel qui situe l'aliénation dans l'esprit. Marx pose ainsi l'abstraction dans le travail, d'abord par le fait

5. « *Pour Hegel, le but de l'homme est la liberté, soit une condition telle que l'homme y serait auto-déterminé et où son "essence" serait en sa possession, soit une condition dans laquelle l'homme retrouverait son "soi"* » (notre traduction)

6. « *L'aliénation est, dans sa connotation originelle, la dissociation radicale du "Soi", à la fois dans un acteur et dans un objet, à la fois en un sujet qui s'efforce de contrôler son propre destin et en un objet qui est manipulé par les autres.* » (notre traduction)

7. « *Chez Marx, l'homme devient homme, devient vivant par le travail, c'est par le travail qu'il quitte son isolement et devient un être social et coopératif.* » (notre traduction)

qu'en travaillant l'homme se réifie dans des choses objectives, dans les produits qui incorporent son travail. Deux causes produisent cet état : le fait que l'homme a perdu le contrôle du processus de travail et qu'il a perdu le contrôle du produit de son travail. Pour Marx, l'aliénation n'est pas dans une abstraction de l'esprit mais dans les propriétés du système, où l'homme devient une marchandise (*commodity*), un objet utilisé par les autres et ainsi devient incapable d'obtenir satisfaction de sa propre activité. Marx a ainsi rendu social un concept qui était à l'origine strictement ontologique. Cette évolution théorique n'est pas sans conséquence politique. Tant que l'aliénation était ontologique, l'homme ne pouvait que l'accepter, alors que dès qu'elle devient un fait social, ancré dans un système de relations historiques, elle peut être dépassée en changeant le système social. Comment expliquer que l'homme s'aliène, sachant qu'il est formellement libre de vendre ou non son travail ? Pour Marx, c'est l'argent qui permet d'expliquer cet état de fait. Quand un serf travaille pour son suzerain, il connaît l'origine du pouvoir de ce dernier, alors que quand le travailleur se vend pour de l'argent, le produit du travail peut être abstrait dans l'argent et, à travers le système d'échange, abstrait du travailleur. L'argent est donc la concrétisation de l'esprit de Hegel, de l'aliénation abstraite décrite par Hegel.

Ce rapport à l'argent permet de rapprocher cette réflexion de celle de Georg Simmel (Simmel, 1900) et ainsi de prendre note de l'ambivalence de cet auteur à l'égard de l'argent, qui a pour lui un rôle à la fois libérateur et aliénant. Pour Damien de Blic et Jeanne Lazarus (de Blic et Lazarus, 2007), Simmel met à jour dans sa *Philosophie de l'argent* (Simmel, 1900) le caractère profondément ambivalent de la modernité, en y posant l'argent comme phénomène central : « *Le cynique et le blasé sont pour Simmel encore plus caractéristiques des sociétés modernes [que l'avare et le prodigue], car ces deux figures ne distinguent plus de différences de valeur. Puisque l'argent peut tout acheter, tout est mis sur le même plan, les valeurs anciennes n'ont plus à être respectées. Mais alors que le cynique, en s'amusant à détruire les valeurs, les reconnaît implicitement, le blasé est, lui, étranger à l'idée même de valeur. [...] En construisant ces deux types du cynique et du blasé, Simmel souligne la profonde ambivalence de la modernité qui peut se lire comme un mouvement de libération des individus aussi bien que de réification des valeurs sociales, l'argent étant au principe des deux processus.* » (de Blic et Lazarus, *op. cit.*, p. 40).

Daniel Bell montre qu'autour du concept d'aliénation, il existe un pont entre George Simmel et les marxistes, ce dernier ayant été le professeur de Lukács. À l'origine, pour Simmel, la société industrielle sépare l'homme en une multitude de rôles ce qui a pour effet de détruire son identité propre. Par la suite, il élargit le concept d'aliénation en la percevant comme une conséquence inéluctable de la tension entre la pression sociale et les aspirations de l'homme à la créativité, ce qui n'est pas sans rappeler la tension mise à jour par Freud entre l'instinct et la civilisation : « *The idea of alienation, because of its natural affinity to romanti-*

cism, had already played an important role in German sociology, particularly in the thought of Georg Simmel, who had been a teacher of Lukács. Simmel, writing about the "anonymity" of modern man, first located the source of alienation in industrial society, which destroyed man's self-identity by "dispersing" him into a cluster of separate roles. Later Simmel widened the concept to see alienation as an ineluctable outcome between man's creativity and the pressure of social institutions (much as Freud's later image of the inescapable tension between instinct and civilization).⁸ ».

Le second sens donné par Simmel à l'aliénation est particulièrement intéressant pour penser l'autonomie au travail. Il semblerait, à l'étude des situations empiriques, que la tension entre la volonté de créativité individuelle et l'impératif - dans un but d'efficacité - de suivre la norme organisationnelle soit au cœur de la question de l'autonomie dans les organisations. Les interviewés eux-mêmes témoignent de cette tension dans leur discours car ils disent à la fois manquer d'autonomie et à la fois qu'ils approuvent le fait de devoir se plier aux règles de l'organisation, notamment dans le but de pourvoir à la sûreté nucléaire. Cette idée d'une tension inéluctable se retrouve chez un autre auteur influencé par la tradition germanique, Kierkegaard.

Daniel Bell montre que le philosophe danois Sören Kierkegaard perçoit de manière assez similaire le concept d'aliénation. Pour lui, la tension sujet-objet ne peut être dépassée de manière rationnelle, elle doit tout simplement être comprise comme une part inéluctable de la condition humaine : « *Kierkegaard represented the other great, neglected trunk which has emerged from the deep Hegelian roots. Where the "left-hegelians" had sought a rational answer to the question of alienation, Kierkegaard argued that none existed. No rational act could overcome the subject-object dualism; any attempt to set rational limits to comprehension end is "absurd". [...] Kierkegaard universalized it [the concept of alienation] as an ineluctable, pervasive condition of man.* »⁹ (Bell, *op. cit.*, p. 949).

8. « *L'idée d'aliénation, de par son affinité naturelle avec le romantisme, avait déjà joué un rôle dans la sociologie allemande, en particulier dans la pensée de Georg Simmel, qui a été l'un des professeurs de Lukács. Simmel, lorsqu'il écrit à propos du sentiment d'anomie chez l'homme moderne, a tout d'abord vu la source de l'aliénation dans la société industrielle, qui détruit l'identité propre de l'homme en le « dispersant » dans une multitude de rôles séparés les uns des autres. Plus tard, Simmel élargit le concept pour penser l'aliénation comme le produit inéluctable de la rencontre entre la créativité de l'homme et la pression des institutions sociales (tout comme Freud développa, après lui, l'image d'une tension insurmontable entre l'instinct et la civilisation).* » (notre traduction)

9. « *Kierkegaard représentait l'autre courant né de la pensée hégélienne, courant majeur et pourtant sous-estimé. Alors que les "hégéliens de gauche" ont cherché une réponse rationnelle à la question de l'aliénation, Kierkegaard soutient qu'il n'en existe aucune. Aucun acte rationnel ne pourrait venir à bout du dualisme entre le sujet et l'objet; toute tentative visant à poser des limites rationnelles dans un but de compréhension est "absurde" [...] Kierkegaard universalise [le concept d'aliénation] en le posant comme une condition inéluctable et intrinsèque à la condition humaine.* » (notre traduction)

Pour Nisbet, ce sont donc les « hégéliens de gauche » qui vont rendre sociologique un concept qui était à l'origine ontologique et métaphysique. Ils vont donc trouver des causes sociales à l'état d'aliénation, état qui était initialement compris comme consubstantiel à la nature humaine. Chez Feuerbach, c'est la religion qui est à l'origine de cette dissociation du moi entre sujet et objet. Pour Marx en revanche, ce n'est pas la religion ou l'idée de Dieu qui sont à l'origine de l'aliénation mais les conditions économiques, notamment la propriété privée. L'homme est aliéné car il n'est pas maître de son propre travail : « *En quoi consiste l'aliénation du travail? D'abord, dans le fait que ce travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, celui-ci ne s'affirme pas mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux [...] Son travail n'est donc pas volontaire mais contraint, c'est du travail forcé. Il n'est donc pas la satisfaction d'un besoin, mais seulement un moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail. [...] dans le travail, l'ouvrier ne s'appartient pas mais appartient à un autre.* » (Marx, *Manuscrits de 1844*, p. 60, cité par Nisbet, *op. cit.* p. 358). Pour Marx, le travail ne peut être une source de satisfaction pour l'homme : « *Le caractère étranger du travail apparaît très nettement dans le fait que, dès qu'il n'existe pas de contrainte physique ou autre, le travail est fui comme la peste.* » (*id.*).

Pour Pierre Naville, la philosophie du travail d'Hegel est au fondement du concept d'aliénation car « *chez Hegel, c'est bien le rapport de la domination à la servitude qui sous-tend en définitive, d'un bout à l'autre de son œuvre, la déchéance permanente de la société moderne* » (Naville, 1957, p. 43-44). Ainsi Naville relit *La dialectique du maître et de l'esclave* en soulignant l'importance de la situation d'aliénation dans nos sociétés contemporaines : « *Ce qui est commun au maître et à l'esclave, c'est le désir. Mais chez l'esclave, ce désir reste inassouvi et ne trouve un exutoire que dans la formation de l'objet, dans le travail; chez le maître, ce désir s'assouvit complètement dans la jouissance [...] Cependant, cette jouissance n'est rendue possible que par le travail de celui qui est dominé, de la conscience malheureuse, et par conséquent elle en conserve un reflet, elle ne sera jamais qu'une jouissance fondée sur le travail comme misère et dépendance. Ainsi, au sein de notre monde de la culture et de la jouissance culturelle se perpétuera le tragique d'une situation d'aliénation.* » (p. 47). L'esclave est obligé de travailler car c'est seulement ainsi qu'il parvient à maintenir une relation avec le maître. Pour Naville, le travail est la résultante d'une situation de domination : « *C'est donc l'issue du combat, où le maître a prouvé sa supériorité, qui décide de la mise en esclavage d'autrui et par suite de l'attitude soumise de l'esclave vis-à-vis des choses, c'est-à-dire de sa situation de travailleur. De sorte que "tout ce qu'il peut faire", c'est-à-dire travailler, résulte du fait qu'il est préalablement soumis, qu'il est dominé par une puissance : homme, Prince ou Etat.* » (pp. 48-49). Pour Naville lisant Hegel, le rapport entre le pouvoir et le travail doit être inversé : « *Bref, c'est la puissance (et la dépendance) qui fonde le travail, ce n'est pas le travail qui fonde*

la puissance (et la dépendance). » (p. 49). À la lecture de cette analyse, la question de l'autonomie au travail se charge d'une perspective plus critique et pessimiste car le travail serait fondamentalement hétéronome dans la mesure où il naît d'une situation de domination. Comme l'écrit Naville, « *le travail est originellement le fruit d'une impuissance. Il est l'échappatoire à l'impuissance, une revanche timide à la soumission.* » (*id.*). Naville défend une lecture circonstanciée d'Hegel pour qui le travailleur, en surmontant la peur et en sublimant son désir, acquiert une existence permanente. Pour Hegel en effet, « *Dans le travail précisément où il semblait qu'elle était un sens étranger à soi, la conscience servile, par l'opération de se redécouvrir elle-même par elle-même, devient sens-propre.* » (Hegel cité par Naville, *op. cit.*, p. 50). Naville donc critique cette vision émancipatrice du travail en reprenant à son compte la critique marxienne lorsqu'il écrit : « *Toute la profondeur et la subtilité de Hegel ne peuvent rien contre la constatation, faite par Marx, qu'il s'agit seulement d'une dialectique du travail "spirituel", le seul que Hegel ait jamais pu considérer avec sérieux.* » (p. 51). Ainsi, pour Naville, le travail reste basé sur une inégalité entre maître et esclave et sur le fait que l'un serve et que l'autre jouisse, cette situation devant se répéter à l'infini sans réelle perspective de renversement : « *Le travail est l'opération d'une double aliénation infiniment retardée, où la jouissance de l'un est perpétuellement nourrie et reconstituée par le travail de l'autre, sans espoir de sortir jamais de ce cercle vicieux.* » (*id.*).

Dans le cas empirique présenté ici, les agents EDF qui sont l'objet de l'étude ont un emploi garanti et protégé par leur statut. Certes en cas de manquement grave ils peuvent être exclus des équipes de conduite en quart et donc perdre le revenu lié aux primes de quart¹⁰. Néanmoins, ces sanctions restent assez rares : elles sont souvent évoquées dans les discours comme une menace importante mais les interviews à ce sujet n'ont pu recenser que quelques cas avérés. L'observation montre en revanche que certains agents ont la possibilité de ne prendre que peu de responsabilités et de laisser aux opérateurs et au Cadre Technique le soin de décider face aux situations ardues. De tels comportements constituent l'hypothèse de départ de cette thèse (« réticences à la prise d'initiative ») et l'observation empirique confirme que certains agents fonctionnent bel et bien ainsi. Or il ne s'agit pas de la majorité d'entre eux, loin de là. Beaucoup d'autres semblent trouver une forme de motivation personnelle et collective à s'engager dans leur travail. Il faudra donc se demander pourquoi, en convoquant notamment la théorie de la reconnaissance sociale et du don contre-don (troisième partie de la thèse). Au sein de la sociologie du monde du travail, les auteurs de tradition critique montrent que l'autonomie-action ne sera jamais une autonomie-liberté, alors que les auteurs affiliés à la sociologie des organisations ou à la Théorie de la Régulation Sociale montrent que l'autonomie-action existe bel et bien, démontrent et détaillent son existence. Il manquerait alors à l'analyse menée jusqu'ici les facteurs qui permettent d'expliquer l'engagement

10. Ces primes couvrent la pénibilité du travail posté. Revenir aux horaires de journée possède également des avantages en termes de santé et d'équilibre de vie.

dans l'action et la mise en acte de l'autonomie-action, car celle-ci ne va pas de soi comme le montre l'exemple des agents ayant adopté une posture « en retrait ». Pour les auteurs issus de la tradition critique, cela pourra être l'effet d'une fausse conscience (Lukács, 1923), des suites de l'assujettissement ou de la servitude volontaire. Ces aspects jouent certainement un rôle, il sera d'ailleurs intéressant de montrer comment les personnes s'engagent puis se désengagent en fonction des sanctions qu'ils ont connues. Les travaux d'Hirschman (1982) sont intéressants à cet égard. Il étudie comment les sujets sociaux alternent entre un engagement dans la sphère publique et le retrait dans la sphère privée, au gré des déceptions qu'ils connaissent dans l'une ou l'autre sphère. En effet, l'implication dans l'œuvre commune s'explique par des raisons égoïstes mais également par des raisons plus désintéressées.

2.3.4 Rationalisation et aliénation

Poursuivant sa comparaison de l'aliénation chez Marx d'une part et chez Tocqueville et Weber d'autre part, Nisbet montre que ces deux groupes d'auteurs ne livrent pas du tout la même critique du mouvement de rationalisation et de bureaucratisation du monde. Ces deux thèmes sont fondamentaux pour la présente recherche car le mouvement de procéduralisation qu'a connu l'industrie nucléaire lors de ces vingt dernières années peut parfaitement se comprendre à l'aune de ces deux catégories. Nisbet montre donc que c'est chez Tocqueville et Weber que l'on trouve la critique la plus permanente de la rationalisation et de la bureaucratisation. Marx en revanche est confiant dans l'avenir de l'humanité car pour lui, il suffira que les moyens de production passent des mains des propriétaires bourgeois aux mains de tous pour que les torts du capitalisme disparaissent de même que l'aliénation du travailleur.

Ce sont donc Weber et Tocqueville qui livrent la critique la plus poussée de la rationalisation du travail. Si les sociologues du travail semblent s'ancrer plus explicitement dans la tradition marxiste, via Friedmann et Naville, la critique de la procédure peut également s'enrichir de la lecture de ces classiques de la sociologie que sont Weber et Tocqueville, ainsi que de celle de Simmel (peut-être dans une moindre mesure compte tenu de la distance et de l'ambivalence de celui-ci). Nisbet commente ainsi le point de vue de Weber : « *Qu'importe, nous dit Weber, comme Tocqueville à propos de la démocratie, que la propriété passe des mains de quelques-uns aux mains du plus grand nombre, si les forces fondamentales qui sont à l'œuvre dans la société moderne, à savoir la bureaucratisation, la rationalisation des valeurs et les relations sociales perdent la forme primitive et communautaire qu'elles avaient dans la société traditionnelle pour prendre la forme bureaucratique et impersonnelle qui les caractérise dans la société moderne.* » (Nisbet, *op.*

cit., p. 362). La rationalisation, le concept wébérien majeur, permet de penser la procéduralisation et les dispositifs de gestion¹¹.

La « tentation rationalisatrice » est pour une grande part le fait des managers et ingénieurs, mais il faut souligner le rôle que jouent les opérationnels dans ce phénomène. L'observation du travail d'exploitation nucléaire nous montre qu'ils sont eux-aussi en demande de rationalisation, quand ils disent à l'observateur qu'ils ne sont pas contre les consignes en tant que telles, que ce sont finalement les consignes mal faites qui les agacent avant tout et, qu'au contraire, ils sont en demande de consignes pertinentes et adaptées aux situations rencontrées. Revenir aux écrits de Weber permet de penser la rationalisation comme le fondement même de nos sociétés occidentales. Il est dans ce cas tout à fait « compréhensible » (au sens où le sociologue peut identifier le sens donné par les acteurs) que les opérationnels y participent. Si l'explication par la « fausse conscience » (Lukács, 1923) possède une vertu heuristique, la mise en perspective socio-historique apportée par la lecture de Weber nous permet également de penser des acteurs qui, en tant que sujets sociaux ordinaires, ancrés dans leur époque, cherchent à disposer de procédures efficaces pour parvenir à leurs buts, que ces buts soient les leurs propres ou qu'ils rejoignent ceux de l'organisation. Néanmoins, les interviewés font parfois preuve d'une certaine nostalgie à l'égard du passé, passé reconstruit dans lequel on suppose que les valeurs communautaires étaient plus prégnantes qu'à l'heure actuelle. Bien que Weber et Tocqueville restent très critiques à l'égard de la modernité, ils ne cèdent pourtant ni à un retour au traditionalisme, ni à une ode à la modernisation. Nisbet nous dit que ces deux savants, au contraire de nombre de leurs contemporains, ne prônent pas un retour aux valeurs anciennes : « *Malgré tout le désespoir que lui inspirent les conséquences de la rationalisation, Weber prône-t-il le retour au passé, à ces aspects du présent qui sont les moins modernes ? Non, de toute évidence. Il en va de même de Tocqueville qui, rappelons le, se range en 1848 aux côtés des révolutionnaires et non des disciples de la réaction.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 366). Les deux hommes se refusent à « *trouver refuge et apaisement dans les faux dieux de l'archaïsme.* » (*id.*).

Il semble que ces réflexions générales sur la modernité et la nostalgie que l'on peut connaître à l'évocation de l'époque de la communauté peuvent être fécondes pour penser les rapports entre la sociologie du travail et la sociologie des organisations et de l'entreprise. Il ne faut surtout pas nier que le mouvement de procéduralisation et de bureaucratisation qu'a connu l'industrie nucléaire n'a pas restreint l'autonomie des individus, au sens de l'autonomie-liberté. Tous les témoignages - au niveau du terrain, du management local ou national - montrent que les exploi-

11. À ce propos, on peut consulter l'amusante - et pourtant riche d'enseignements - fausse interview de Max Weber parue dans le *Quatre Pages du RT 30* de juin 2009, où les auteurs reconstituent ce qu'aurait pu être le point de vue du sociologue allemand sur les dispositifs actuels de gestion, montrant ainsi comment ces derniers sont l'œuvre de la rationalisation managériale, qui constitue donc un prolongement du processus de rationalisation si bien problématisé par Weber.

tants du nucléaire disposaient de davantage de marges de manœuvre il y a une dizaine ou une quinzaine d'années. Néanmoins, il faut étudier les deux faces du phénomène. La face positive de ce mouvement est conférée par la vertu protectrice de la bureaucratie : dans une organisation où les règles sont explicites, le salarié dispose d'une certaine forme de protection à l'égard de son management et est ainsi moins soumis à l'arbitraire que dans une structure non-bureaucratique. Michel Coutu souligne, dans *Max Weber et les rationalités du droit*, combien la protection contre l'arbitraire est l'une des caractéristiques de la bureaucratie : « Pour Weber, le développement d'une bureaucratie formelle apparaît tout à fait indispensable à l'émergence de l'État moderne ; en retour une telle rationalisation de la fonction publique demeure irréalisable, sans l'appui d'une mise en cohérence de l'ordre juridique. Il n'est pas indispensable [...] que celle-ci emprunte la voie du formalisme juridique le plus systématique [...] ; par contre elle devra, de manière impérative, faire appel à l'émergence d'une certaine objectivité de fonctionnement de l'ordre juridique, notamment au regard de la publicité et de la prévisibilité, de la garantie contre l'arbitraire et du respect de « l'égalité devant la loi » (Coutu, 1995, p. 101)

Cette capacité de la règle à protéger de l'arbitraire se constate lorsque l'on se penche sur l'idée d'une traçabilité grandissante des actions des acteurs, notamment des opérateurs de la conduite. Ces derniers expliquent en effet à l'observateur que la plupart des faits et gestes des exploitants font l'objet d'une trace écrite et donc que le management peut à coup sûr retrouver l'auteur d'une action passée. Une hypothèse de départ de la thèse posait que la traçabilité était un élément de réduction de l'autonomie des opérationnels car l'encadrement pouvait suivre leurs agissements à la trace. Ceci est certainement vrai et constitue une part de la réalité, mais l'enquête de terrain a également montré que la traçabilité pouvait être un outil à l'usage des opérationnels, à opposer au management et à la Direction, voire à l'Autorité de Sûreté. Un opérateur montrait clairement à l'observateur comment il annotait la procédure, il l'enrichissait en écrivant l'heure de chacune de ses actions, il « sur-rationalisait » en quelque sorte, pour pouvoir tourner la procédure à son avantage et ainsi être en mesure de démontrer qu'il avait bien agité (voir les propos de cet interviewé à la sous-section 1.3.1 page 83). La traçabilité du travail réduit certes l'autonomie-liberté des opérationnels (et plus généralement des acteurs), mais elle peut également être une ressource pour démontrer la pertinence avec laquelle l'autonomie-action a été mise en œuvre.

Plus généralement, on peut s'inspirer de la réflexion de David Pontille au sujet des actes juridiques (Pontille, 2006) pour dire que les écrits circonscrivent une situation en donnant à une réalité complexe un début, une fin, un contenu, un contexte institutionnel. Lorsqu'un opérateur trace la gestion d'un aléa sur le Cahier de Bloc (document tenu par les opérateurs et listant tous les éléments significatifs intervenus durant le quart), il dit ce qui est significatif et ce qui ne l'est pas en choisissant d'écrire ou de ne pas écrire au sujet de tel événement, puis il formate

les contours de l'aléa en lui donnant une heure de début et de fin (or ces heures ne sont pas évidentes en soi, il a été observé des débats sur ce sujet : faut-il compter le délai d'indisponibilité à partir du début de la panne ou de l'heure à laquelle celle-ci a été découverte?¹²). Renseigner une gamme, tracer des données, ne se limite donc pas qu'à un acte contraignant et peut être source de pouvoir. Ce constat répond à l'hypothèse de départ principale de la thèse, qui posait que les exploitants avaient tendance à se « réfugier » derrière une application littérale des procédures. Il est en effet des cas où les exploitants vont chercher à appliquer le plus strictement les consignes, mais cette stricte application ne va pas de soi puisque certains accumulent, de leur propre initiative, des traces écrites démontrant la stricte application.

Un Chargé de Consignation du CNPE n° 2 proposait une vision assez personnelle et « hétérodoxe » du mouvement de modernisation qu'a connu l'industrie nucléaire (le terme de modernisation renvoie ici à la rationalisation et à la bureaucratisation qui sont consubstantielles à l'avènement de la Modernité dans la sociologie wébérienne). Il prenait souvent le contre-pied des propos tenus par les autres membres de l'équipe pour souligner les avantages que présentait cette évolution. À ce moment de l'enquête, l'observateur cherchait à confirmer (ou infirmer) l'hypothèse selon laquelle la procéduralisation pouvait être - paradoxalement - une source de défiabilisation ou de diminution du niveau de sûreté. Lorsqu'il posait ainsi la question aux membres de l'équipe, ces derniers avaient tendance à confirmer cette dernière hypothèse, en formulant des réponses qui sont apparues par la suite comme assez convenues, « prêtes à l'emploi » (la technique des entretiens en situation de travail a permis par la suite de faire apparaître l'utilité concrète des procédures en termes de sûreté). Pour ce Chargé de Consignation en revanche, les procédures applicables sur tranche étaient le fruit d'études de sûreté toujours plus poussées et si leur application pouvait sembler fastidieuse en situation, le jeu en valait tout de même la chandelle car elle permettait de mettre les matériels en conformité avec des modèles mathématiques puissants. Cet interviewé reconnaissait qu'au niveau des opérationnels les justifications présidant à l'écriture des consignes pouvaient ne pas toujours être connues mais qu'elles n'en demeuraient pas moins réelles. Les différentes interventions de cet acteur ont été particulièrement heuristiques pour la maturation de la problématique de thèse. Elles permirent

12. Sur le CNPE n° 3, un opérateur relate à l'observateur un tel cas : « Hier, on a fait un Essai Périodique, on a arrêté des pompes et, après l'Essai, elles ne redémarreraient pas. Le problème, c'est que le non fonctionnement de ces pompes implique de déclarer une indisponibilité d'importance haute (10 groupe 1), qui implique un délai de réparation de moins d'une heure avant de devoir arrêter la production. La question était de savoir à partir de quel instant il fallait comptabiliser ce délai : dès que l'on arrête les pompes pour commencer l'Essai Périodique, ou dès que l'on se rend compte qu'elles ne redémarrent plus une fois l'Essai terminé ? Le Chef d'Exploitation et l'Ingénieur Sûreté ont décidé ensemble de retenir la seconde solution car les manipulations liées à l'Essai impliquent de déclarer une indisponibilité mais pas de commencer à comptabiliser le temps d'indisponibilité. Donc le temps retenu est de 37 minutes et non pas de 57 minutes. »

à l'analyste de prendre en considération un autre discours que celui qui était tenu habituellement à l'observateur extérieur fraîchement arrivé et ouvert sur l'idée qu'un surcroît de procédures puisse gêner le travail « de terrain », conçu jusque lors comme le travail « véritable ». L'écriture de procédures pouvait désormais être comprise comme un travail visant les mêmes buts mais, étant situé à un niveau de généralité supérieur, qui pouvait parfois rater sa cible et prédire des actions se révélant être mal adaptées aux cas réels. Ces propos ont mis le doctorant sur la piste de la coexistence de rationalités légitimes mais pouvant parfois se heurter du fait du décalage existant entre les points d'ancrage à partir desquels elles étaient formulées. Ainsi pouvait-on comprendre l'agacement d'un agent de terrain qui doit appliquer une gamme lui paraissant superfétatoire et dans le même temps intégrer le fait que cette prescription puisse être motivée par des données pertinentes bien que trop externes à la situation pour paraître immédiatement légitimes.

D'un point de vue théorique, ces propos invitaient à convoquer les travaux de Norbert Alter (2000) et plus particulièrement la notion de dyschronies, où les mouvements d'innovation et de formalisation se croisent et se chevauchent, où l'idée qui était une invention personnelle lors de la période A devient, lors de la période B, un dispositif de gestion contraignant les autres salariés. Dans cette sociologie du monde du travail, la rationalité est plurielle : la rationalité de l'innovateur n'est pas une rationalité aussi cartésienne que celle de l'investisseur ou du banquier. Il faut en effet un léger « grain de folie » pour pousser le premier à dépasser le risque d'échec, alors que le raisonnement prudent du second lui interdira de se lancer dans une telle aventure. Néanmoins, l'innovateur n'est pas moins rationnel car il a, au-delà du strict calcul économique, diverses « bonnes raisons » de lancer son projet, qu'il s'agisse de conquérir son indépendance vis-à-vis d'une hiérarchie oppressante, de se libérer du temps en fin d'après-midi pour aller chercher ses enfants à l'école, ou de pouvoir apposer les initiales « P. D.-G. » sur sa carte de visite (les raisons citées ici peuvent être jugées comme étant de mauvaises raisons, notamment par ceux pour qui la création d'entreprise doit être avant tout un acte strictement rationnel du point de vue économique. Elles n'en demeurent pas moins des raisons car elles font sens pour l'acteur). La sociologie de l'innovation de Norbert Alter permet donc de penser la rencontre entre ceux qui créent quelque chose de nouveau (qu'il s'agisse d'un nouveau service de pointe dans un hôpital ou d'une solution technique innovante permettant de résoudre l'aléa technique) et ceux qui se posent comme garants des formes et des structures.

Pourtant, loin d'opposer ces deux catégories dans une vision figée, Norbert Alter recourt à la pensée de Georg Simmel pour concevoir ces deux rôles comme co-existants. Dans les cas empiriques présentés par Alter, la Direction ou le Responsable Qualité vont être des acteurs particulièrement favorables à la conformité et à l'institutionnalisation de l'innovation, alors que les innovateurs seront le plus souvent des personnes du métier - qu'il s'agisse des secrétaires dans le développement de la micro-informatique ou de médecins dans le développement du nouveau

service hospitalier. La conception hégélienne de l'aliénation, vue comme consubstantielle à la nature humaine dans sa tension entre le désir d'être sujet et la crainte d'être objet, permet de penser chacun d'entre nous comme un innovateur et un rationalisateur potentiel. S'il est vrai que certains seront durant toute leur carrière du côté de la rationalisation et que d'autres vont consacrer leur vie à l'innovation, la « lassitude de l'acteur » dont parle Norbert Alter montre que les innovateurs d'hier peuvent aujourd'hui se conformer à un rôle prescrit et donc faire le jeu - ne serait-ce que passivement - de la reproduction des formes sociales plutôt que celui de la rupture créatrice. Comme on l'a mentionné, Albert O. Hirschmann montre dans *Bonheur privé, Action publique* (Hirschmann, 1982) combien les déceptions connues par l'acteur qui cherchait la satisfaction dans la consommation privée peuvent inciter ce même acteur, dans un second temps, à se consacrer à l'action publique. Cette dernière comporte elle aussi des désagréments et le même acteur une fois déçu par son action dans ce registre pourra, dans une troisième phase, revenir à une quête du bonheur relevant du confort privé. Cette alternance dénote certes un report des attentes déçues vers les sphères adjacentes de l'action (privée ou publique) mais montre aussi l'ambivalence humaine qui va pousser l'individu à se centrer alternativement sur lui (soi-même comme non objet) puis sur autrui (soi comme sujet).

Paradoxalement, il est possible de voir un potentiel libérateur dans la rationalisation induite par la procéduralisation, dans le cadre des relations entre opérationnels et encadrement mais aussi au sein du groupe des opérationnels. Des interviewés expérimentés témoignent des difficultés rencontrées lors de leur phase d'apprentissage du fonctionnement des matériels, à l'époque où une grande partie du savoir était détenue par les anciens et n'était pas formalisée dans des procédures. Ce savoir était parfois jalousement gardé et ce secret constituait des zones d'incertitude que conservaient ceux qui détenaient le savoir, comme l'expliquent ce Chargé de Consignations et cet agent de terrain du CNPE n° 3

- Chargé de Consignations : « *Avant, certains, enfin quelques uns, gardaient leurs secrets pour eux pour se faire valoir.* »
- Agent de terrain (un « ancien », présent depuis le démarrage de la centrale, qui se joint soudainement à la conversation) : « *Au début ? Ici ? C'était infernal ici au début ! C'était du chacun pour soi !* »

Il faut donc considérer avec précaution la nostalgie que chacun peut avoir face à la rationalisation du monde et face à la tentation d'un retour à un monde régi par des valeurs plus communautaires. Malheureusement, rien n'indique que le ralentissement de la prescription et de la rationalisation du travail serait à même, aujourd'hui, de faire réapparaître les valeurs et les solidarités d'antan. Lorsque l'observateur commença à interroger les équipes sur leur désir d'un retour à une plus grande autonomie, il fût étonné d'apprendre que ces derniers n'en éprouveraient pas l'envie et répondaient au contraire que les décisions importantes - surtout dans le cadre d'épisodes de conduite incidentelle - étaient aujourd'hui du

ressort des Directions locales et nationales. Le « mythe de l'artisan », ou l'idéal d'un travailleur pleinement maître de son métier et donc de lui-même, accusait une forme de déconvenue car l'objectif d'un « retour au métier » n'était pas si clairement partagé par les interviewés¹³. Le recours aux auteurs classiques tels que Tocqueville et Simmel montre que la tentation d'un retour vers les formes antérieures de lien social n'est malheureusement pas possible dans la mesure où la modernité a fourni d'autres rapports sociaux en détruisant les précédents. Aujourd'hui, les jeunes ne semblent pas partager de manière si évidente que leurs aînés les formes de solidarité traditionnellement à l'œuvre dans une entreprise comme EDF. L'observateur eu l'occasion d'assister à une conversation particulièrement marquante à ce sujet. L'origine du débat portait sur les primes : doivent-elles être également partagées au sein du groupe ou doivent-elles être individuelles ? Autour de la table centrale de la salle de commande se trouvaient réunis quatre ou cinq anciens et deux ou trois jeunes¹⁴. Les jeunes tenaient un propos de ce type : « Je ne vois pas pourquoi je devrais partager ma prime avec mon collègue s'il n'a rien fichu de l'année alors que moi je me suis donné du mal, cela serait injuste. ». Pour les anciens en revanche, il n'est pas possible de distinguer le travail fait par les uns et par les autres, le travail est le fruit d'une équipe et une équipe est solidaire et doit donc partager ses primes. Ce qui a particulièrement marqué cette observation, c'est qu'assez rapidement les uns et les autres se sont trouvés à court d'arguments. L'un des anciens a cherché à conclure, se répétant : « Mais c'est comme ça, c'est la solidarité, c'est ... on bosse tous ensemble, c'est les syndicats, la solidarité, c'est... »¹⁵. Les catégories de la sociologie classique permettent de caractériser ces deux types de point de vue : les propos des anciens renvoient à des valeurs proches de l'idéal-type de la communauté alors que ceux des jeunes s'ancrent plus directement dans l'idéal-type de la société (Tönnies, 1922).

De manière générale, la difficulté qu'éprouve le sociologue à traiter les propos des interviewés au sujet de la procéduralisation provient du fait que ces derniers critiquent la procédure lorsqu'elle les dessert, les contraint et leur paraît absurde alors qu'ils la défendent lorsqu'elle fait sens, constitue une ressource pour l'action ou une forme de protection. Leur ambivalence s'explique donc par la double conséquence de la procéduralisation et plus généralement de la rationalisation : la règle a un potentiel libérateur autant qu'un potentiel protecteur, un potentiel aliénant autant qu'un potentiel rassurant.

13. Toujours compte-tenu de la précaution méthodologique suivante : les opérationnels sont interviewés en situation de travail, alors qu'ils sont confrontés à des difficultés concrètes et donc qu'ils se projettent dans une situation où la procédure est perçue plus comme une aide que comme une contrainte.

14. Ces chiffres sont approximatifs car dans de tels cas le périmètre exact du groupe varie, en fonction des aléas de la production et de la charge de travail induite.

15. Les propos ont été retranscrits *a posteriori* car il est délicat, voire contreproductif, de prendre des notes lors de telles conversations touchant aux relations entre les membres.

2.3.5 Communauté et société

Il existe donc un lien entre autonomie et aliénation car ce que qui est craint dans la perte d'autonomie des travailleurs est leur aliénation, le fait qu'ils soient étrangers à leur propre travail et finalement à eux-mêmes. L'étude du concept d'aliénation nous amène à nous interroger sur cet idéal d'autonomie. Finalement, l'homme peut-il être autonome ? En a-t-il les capacités ? Pour Nisbet, il faut distinguer deux types d'aliénation. Dans le premier type, c'est l'individu qui est étranger aux autres, à son travail, à son lieu de vie et finalement à lui-même. L'individu n'est pas conçu comme un être capable d'autonomie, et il est ainsi la proie à la robotisation ou, pour reprendre les termes de notre étude, à l'écrasement par la procédure et la rationalité.

*« L'homme moderne apparaît comme déraciné, isolé, coupé de sa communauté, dépourvu de tout statut sûr et de toute visée morale claire. L'aliénation est souveraine : l'homme est étranger aux autres hommes, à son travail, au lieu où il vit et même à lui-même. [...] La libération que lui a valu l'histoire est pour lui plus une source de souffrance que de joie, et il est incapable de se doter des résistances qui lui sont nécessaires pour vivre avec le monde et avec lui-même. Dans cette optique la conviction rationaliste selon laquelle l'individu est par nature autonome a complètement disparu. L'individu peut payer sa libération, nous dit-on, par la perte de son individualité, et sombrer dans le suicide, la déraison, la robotisation et toutes les autres formes de déviation pathologiques par rapport à la norme. » (Nisbet, *op. cit.*, pp. 328-329).*

Cette tradition de pensée est en accord avec la sociologie critique du travail pour laquelle l'homme est aliéné par la rationalité et la procéduralisation du travail. Il est étranger à son propre travail car celui-ci est devenu trop abstrait, et donc en quelque sorte inhumain. Cette aliénation de l'homme résultant de son isolement par rapport à sa communauté d'origine constitue la première perspective de l'aliénation. Dans la seconde perspective en revanche, c'est la société qui est absurde, car trop divisée, complexe et impersonnelle et « *l'honneur, la loyauté et l'amitié [...] s'effritent sous le poids mort de l'objectivation.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 329). La première perspective définit l'aliénation par rapport à la communauté, de manière négative (ce que l'homme n'a plus du fait de ne plus vivre dans le modèle communautaire), alors que la seconde définit l'aliénation par rapport à la société, de manière positive (ce que le modèle de la société a détruit chez l'homme). Dans les deux cas, l'aliénation est un concept qui s'oppose radicalement aux idées de progrès et de rationalité : « *L'aliénation, dans le sens sociologique du terme, est l'antithèse de l'idée de progrès et de l'individualisme rationaliste.* » (*id.*).

Dans le cas de l'exploitation nucléaire, les interviewés témoignent également du fait que les collectifs ne sont plus aussi soudés que par le passé, que des comportements individualistes commencent à prendre le pas sur d'anciennes solidarités.

Il semblerait donc que les anciennes camaraderies s'étiolent pour laisser la place à des comportements plus carriéristes et plus individualistes, ou plus exactement que les deux modes de relation co-existent dans l'entreprise. Communauté et société sont deux types-idéaux et la réalité empirique se compose d'un mélange de ces deux figures théoriques. La vie au sein des équipes de conduite montre ces changements de mentalité et le passage d'une amitié que l'on dit indéfectible envers le groupe à des contacts sociaux plus circonstanciés. La discussion sur les primes individuelles ou collectives, citée plus haut, est symptomatique de cette transition. Il est intéressant de voir combien il était délicat, voire impossible pour l'un des anciens d'expliquer aux jeunes le principe de solidarité, tant celui-ci semble aller de soi pour les premiers et tant l'idée d'une rétribution selon le mérite individuel semblait évidente pour les seconds.

L'idée d'une « société absurde » évoquée par Nisbet, résultant d'une trop forte complexité, fait écho aux observations menées dans l'industrie nucléaire. Certes la complexité est un élément essentiel de la richesse du travail mais elle peut également être source de démotivation. Les données empiriques soulignent qu'à la complexité technique est venue s'ajouter la complexité réglementaire et organisationnelle. Le traitement moderne de la complexité technique s'apparente - pour peu que l'on accepte cette analogie - au modèle de la société et non plus à celui de la communauté. Dans le modèle de l'initiative classique (telle qu'elle est racontée par les interviewés), c'est une communauté de métier qui répond à l'ambiguïté du système, ambiguïté qui se concrétise dans les aléas techniques quotidiens. Certes la communauté comporte des individus en partie spécialisés, comme la Conduite et les métiers de maintenance, mais les relations entre ces fonctions sont caractérisées par un rapport d'idéité¹⁶ (du même au même). Dans le fonctionnement sociétal, des individus ou des groupes coopèrent dans un registre d'altérité. La formalisation des rapports est une manifestation visible du processus de rationalisation. La Demande d'Intervention, permettant la réparation d'un matériel, ne se fait plus tant dans un rapport d'individu à individu ou de groupe à groupe mais dans un rapport de fonction à fonction, de service à service.

2.3.6 Tocqueville et le travail moderne

Nisbet montre à quel point Tocqueville était pessimiste sur la modernité et la démocratie : « *Ce qui est essentiel dans la façon dont Tocqueville envisage l'individualisme démocratique, c'est sa conviction que l'individu a perdu une grande partie de sa signification. Ce phénomène à la fois tragique et paradoxal résulte premièrement de la laïcisation, qui est elle-même le produit de l'application de la raison abstraite à des valeurs autrefois sanctifiées par la religion ; deuxièmement de l'influence énorme de l'opinion publique, de la tyrannie de la majorité invisible ;*

16. Selon le terme forgé par Jean-Paul Valabrega, sur le radical latin « *id* » (Bazalgette, 2002, p. 45)

troisièmement de la division du travail, qui a réduit l'homme à n'être plus que la créature de la machine ; et quatrièmement de la rupture des liens communautaires, à laquelle il convient d'ajouter le relâchement de valeurs morales comme l'honneur ou la loyauté qui, ayant perdu leurs racines sociales, ont tendance à perdre leur importance historique dans l'ordre social. » (Nisbet, *op. cit.*, p. 341). Il faut néanmoins relever que Tocqueville a une vision plus pessimiste encore lorsqu'il s'agit de décrire l'évolution du travail et de la condition de l'ouvrier : « *Plus tragique est aux yeux de Tocqueville la déchéance dont est victime l'ouvrier du fait de la spécialisation économique et de la division du travail qui règnent dans les démocraties : "Quand un artisan se livre sans cesse et uniquement à la fabrication d'un seul et même objet, il finit par s'acquitter de ce travail avec une dextérité singulière. Mais il perd, en même temps, la faculté générale d'appliquer son esprit à la direction du travail. Il devient chaque jour plus habile et moins industriel, et l'on peut dire qu'en lui l'homme se dégrade à mesure que l'ouvrier se perfectionne. Que doit-on attendre d'un homme qui a employé vingt ans de sa vie à faire des têtes d'épingles ? À mesure que le principe de la division du travail reçoit une application plus complexe, l'ouvrier devient plus faible, plus borné et plus dépendant. L'art fait des progrès, l'artisan rétrograde."* (*De la Démocratie en Amérique, II, pp. 164-165*) ». Nisbet précise que Tocqueville fait ici référence à l'ouvrier de l'industrie mais que d'autres parties de son œuvre montrent que pour lui « *la tyrannie du métier et de la technique s'étend à l'ensemble du système moderne. [...] Cette invasion de la technique constitue l'une des manifestations de la coupure qui existe entre l'homme moderne et ses racines culturelles.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 345-346).

2.3.7 L'aliénation chez Durkheim et Simmel

Pour Durkheim également l'affranchissement de l'homme de ses liens communautaires constitue un danger. « *Le spectre de l'isolement dans lequel se trouve l'homme moderne par rapport à la société traditionnelle hante toute l'œuvre de Durkheim [...] l'affranchissement des chaînes de la communauté et de la tradition conduit l'homme au désespoir et à une solitude insupportable. C'est non pas à la découverte de soi mais à la peur de soi, non pas à un optimisme serein mais à une extrême mélancolie et à l'angoisse qu'aboutit pour Durkheim l'histoire moderne de l'individualisme.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 371). Pour Durkheim, une trop grande autonomie (au sens d'autonomie-liberté) peut donc être génératrice de souffrance plus que de bien-être. Dans le monde du travail, cette thèse peut être rapprochée du constat fait par Christophe Dejours selon lequel l'autonomie induit également une solitude du travailleur vis-à-vis de ses collègues et de ses supérieurs et donc une forme d'isolement qui peut être d'autant plus délicate à vivre lorsqu'elle s'accompagne d'un contournement des règles (voir sous-section 2.2.3 page 109).

Simmel est lui aussi sceptique quant à la possibilité d'une autonomie parfaite, tout comme il doute que la volonté ou l'idéal d'autonomie ne soit pas plus créa-

trice de maux que de remèdes : « *Les problèmes les plus profonds de la vie moderne résultent de ce que l'individu exige de préserver l'autonomie et l'individualité de son existence en face des forces sociales écrasantes, de l'héritage historique, de la culture extérieure et de la technique de la vie. Le combat contre la nature que doit livrer l'homme primitif pour assurer son existence corporelle atteint sous cette forme moderne sa dernière transformation.* » (Simmel, 1950, p. 409, cité par Nisbet, *op. cit.*, p. 377). Pour Simmel, le XVIII^e siècle avait invité l'homme « à se libérer de tous les liens historiques » (*id.*) pour ne pas gêner le développement de tout ce qu'il y avait de naturellement bon en lui, se conformant ainsi aux prévisions des rationalistes, mais la spécialisation fonctionnelle qui se développa au XIX^e siècle rendit « *chaque individu incomparable à un autre et chacun d'entre eux indispensable au plus haut point* » (*id.*). La promesse d'émancipation de l'homme n'a pas été tenue : « *au lieu de permettre cette libération de l'homme tout entier, la vie dans les grandes métropoles conduit au morcellement progressif du moi de l'individu dans des rôles routinisés en même temps qu'elle émousse la reconnaissance d'autrui puis de soi-même.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 377). Pour le sociologue allemand, qui se trouve être assez proche de Durkheim sur ce point, la Modernité n'a pas conduit à une émancipation de l'homme comme l'avaient souhaité les philosophes des Lumières, ou plutôt elle a eu lieu sous la forme d'une dissociation entre l'individu et son milieu de vie, et loin de le libérer de ses liens antérieurs elle l'a aliéné dans sa propre solitude.

Simmel propose néanmoins une lecture plus optimiste de l'aliénation, qu'il conçoit également comme une source d'intelligence. La démonstration de Nisbet est la suivante : pour Simmel, le fait caractéristique de la modernité est la ville (comme le capitalisme chez Marx, la bureaucratie chez Weber, la démocratie chez Tocqueville) ; or la ville confère à l'individu une attitude blasée et distante (qui est une réaction face à l'extrême sollicitation de la fréquence et de l'hétérogénéité des contacts humains) ; or le blasement demande une forte vivacité d'esprit. Finalement, l'aliénation (et ainsi le blasement tout comme le conflit) est nécessaire au développement de la civilisation et à son intellectualisation. Selon Nisbet, Simmel « [voit] *dans l'aliénation une force culturelle féconde [et] l'aliénation [est essentielle] à la prise de conscience par l'homme de son individualité.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 383).

Simmel traite donc de l'autonomie dans son analyse de la vie moderne, qui est pour lui typiquement représentée par la vie dans les grandes métropoles. Dans de telles cités, du fait de la densité de population, les excitations psychiques y sont si nombreuses (rencontres avec autrui, exposition aux objets culturels, etc.) que le blasement est une attitude de protection de l'intégrité individuelle, et est finalement salvatrice : « *C'est dans cette situation qu'a jailli l'appel à la liberté et à l'égalité - la foi dans une pleine liberté de mouvement de l'individu, quel que soit le contexte social et spirituel. Cette liberté ferait surgir immédiatement la noblesse que nous aurions tous au fond de nous, que la nature aurait donnée à*

*chacun et que la société et l'histoire auraient déformée. Parallèlement à l'idéal de libéralisme est née au XIX^e siècle, grâce à Goethe et au romantisme d'une part, grâce à la division du travail d'autre part, une nouvelle aspiration : les individus, libérés des liens historiques, veulent maintenant se différencier les uns des autres. Ce n'est plus « l'homme en général » qui fait maintenant la valeur de l'individu, mais justement l'unicité et l'originalité des qualités de chacun. » (Simmel, *op. cit.*, p. 42). La ville (et donc la modernité) est pour Simmel à la fois source d'aliénation mais aussi d'émancipation, par rapport aux petits villages dans lesquels l'individu est à la fois très entouré et protégé par des liens communautaires forts et en même temps très contraint par ces mêmes rapports d'idéité.*

Pour Nisbet, Simmel va encore plus loin que la simple opposition communauté / société (ou métropole), car la tension qu'il pose entre ces deux pôles permet de penser la nature humaine dans son immuabilité. L'homme reste toujours partagé entre un désir d'émancipation par rapport à la famille, au groupe, à l'institution et la volonté au contraire d'appartenir à un ensemble humain qui le dépasse, quitte à le priver d'une part de son indépendance. *« L'essentiel de ce qui est fondamental dans la façon dont Tocqueville, Marx, Durkheim et Weber abordent le problème de l'aliénation est résumé par Simmel dans sa vision de la métropole. Il s'agit là d'un concept tout à la fois analytique et synthétique, qui s'applique aussi bien au passé qu'au présent, au collectif qu'à l'individuel. Tocqueville dépeint la réduction de l'envergure de l'homme, Marx sa transformation en denrée, Durkheim son isolement, et Weber insiste sur la némésis de la rationalité. Tous ces phénomènes se retrouvent dans la métropole, mais Simmel va plus loin en montrant qu'ils sont liés à la nature du progrès social, à la nature humaine elle-même. La communauté et l'aliénation sont pour Simmel les deux pôles de l'identité éternelle de l'homme ».* Simmel invite donc son lecteur à ne pas se contenter d'une vision bi-polaire mais bien plutôt duale où, tout comme dans son analyse de l'argent (1900), l'aliénation et l'émancipation de l'homme sont les deux faces d'une même médaille plus que deux pôles que tout oppose et que rien ne lie.

Cette tension, cette ambivalence, est un thème qui peut être développé au sujet de la procéduralisation. Tout employé d'une entreprise, qu'il soit opérationnel ou directeur, aura tendance à estimer qu'il y a trop de règles, à souligner le caractère oppressant des procédures (n'oublions pas que tout directeur de l'industrie nucléaire, de niveau local ou national, est soumis à des règles à commencer par celles de l'Autorité de Sûreté). Chacun peut souligner l'aliénation dont il est victime, et regretter un temps jadis où le salarié était plus libre. Mais dans le même temps, chacun va chercher à rendre les choses prévisibles, à maîtriser les risques, à « sortir la production » (de Terssac), à « bien faire son travail » (Alter), à être efficace pour être reconnu, et pour cela chacun pourra souhaiter écrire une règle ou disposer d'une règle bien faite. L'ambivalence de l'homme que Simmel souligne dans son analyse bipolaire de l'aliénation (et plus généralement de la modernité) explique finalement les deux facettes de l'autonomie que sont l'autonomie-liberté

et l'autonomie-action. Comme chez Hegel, l'homme est constamment partagé entre être sujet pour soi et objet pour autrui. D'ailleurs A.R. Calabro propose de lire la sociologie de Georg Simmel comme une sociologie de l'ambivalence (*la sociologia dell'ambivalenza*) (Calabro, 1994-1995), où « *l'ambivalence reste le principe le plus adapté pour rendre compte de la relation individu-société, relation à la fois d'appartenance et de séparation* ».

Conclusion de la section

Cette revue de littérature, qui traite d'abord de la sociologie du travail et des organisations, puis dans un second temps de la sociologie classique, nous apprend à distinguer l'autonomie-liberté de l'autonomie-action. Ces deux concepts sont heuristiques pour comprendre les données empiriques de la recherche, et les quiproquos fréquents qui y ont lieu au sujet de l'initiative. Les interviewés qui disent ne plus prendre d'initiative se concentrent sur la dimension autonomie-liberté, insistant sur le fait qu'ils ne sont plus aussi libres qu'avant et qu'ils sont très contraints par la procédure. Si ce premier point est juste, il ne révèle qu'une partie de la réalité, comprise sous l'angle de l'autonomie en tant que liberté. Lors des observations et des entretiens en situation, ces mêmes acteurs manifestent leur autonomie en proposant des initiatives, qui sont certes encadrées par autrui, les collègues, les hiérarchiques, les formes que constituent les procédures. Cette seconde dimension du travail relève de l'autonomie-action. La difficulté analytique peut s'expliquer par le fait que l'autonomie-liberté et l'autonomie-action peuvent apparaître sous des formes assez proche, par exemple lorsque l'interviewé tente de justifier sa demande de liberté en disant qu'elle lui est nécessaire à l'action et en niant le fait qu'il puisse rechercher cette liberté pour lui-même.

C'est pourquoi cette revue de littérature s'est intéressée dans un second temps à la sociologie classique. Les auteurs classiques, dans leur analyse de l'aliénation telle qu'elle est lue par Robert Nisbet, nous permettent de comprendre la double facette de l'aliénation. Tocqueville, dans son analyse de la modernité qu'il mène au prisme de la démocratie et Weber, dans son analyse de la bureaucratie, sont deux auteurs qui traitent directement du mouvement de rationalisation du monde et de ses conséquences sur l'individu. Tous deux montrent comment l'individu peut céder sous le poids de la rationalisation et du désenchantement du monde. Durkheim quant à lui montre combien l'individu peut se retrouver perdu sans les fondements stables que lui apportait autrefois sa communauté et combien il risque de connaître l'anomie. L'analyse durkheimienne est fort utile pour comprendre le quotidien de l'exploitation nucléaire car l'observateur y entend souvent que les solidarités sont moins prégnantes que par le passé. Il serait possible d'en conclure que l'autonomie est en berne du fait de la rationalisation procédurale d'une part et du délitement du lien social d'autre part. Mais ces deux analyses oublient la composante progressiste présente chez la plupart des auteurs classiques, en insistant uniquement sur leur

talent de critiques de la modernité. Simmel notamment met clairement en avant les aspects positifs de la modernisation, montrant notamment dans *Philosophie de l'argent* (1900) comment l'argent à la fois libère et aliène l'individu. L'argent, par son caractère abstrait, permet de réaliser un nombre incalculable d'actions et possède donc un potentiel libérateur et c'est précisément par cette capacité que l'argent est destructeur de lien et aliénant. Il en va de même pour la bureaucratie, car Weber montre dans sa présentation de cet idéal-type qu'il s'agit d'un modèle efficace et qui protège l'individu des dérives des anciens liens sociaux comme le patriarcat et le corporatisme. Néanmoins Weber ne garde pas la même neutralité que Simmel car sa conclusion quant à l'avenir de l'humanité est particulièrement pessimiste, alors que Simmel reste plus ouvert quant aux effets aussi bien positifs que négatifs de la modernisation. Hegel, qui est à l'origine du concept d'aliénation, le voyait comme consubstantiel à la nature humaine, avant que d'autres auteurs ne sociologisent ce concept en y lisant des causes sociales.

Cette revue de la littérature classique permet donc de penser les deux faces de l'autonomie comme mêlées dans un sentiment d'ambivalence. Les acteurs veulent à la fois faire des choses (être sujet) et ne pas être déterminé par autrui (ne pas être objet). La tension entre autonomie-liberté et autonomie-action est la tension propre à l'aliénation, propre à l'homme. C'est pourquoi il est si difficile de démêler les deux sphères dans les discours et dans les actes. On peut donc dire que l'initiative observée est la face correspondant à l'autonomie-action et que l'initiative racontée correspond à l'autonomie-liberté. Après avoir mis au clair le concept d'initiative, nous allons poursuivre l'étude des manifestations de l'autonomie-action en distinguant prise d'initiative et prise de décision.

2.4 Prise d'initiative, prise de décision

Cette section présente deux cas empiriques. Le cas principal a pour objectif d'inviter le lecteur à distinguer deux termes qui ont été centraux dans la construction de la problématique de thèse, prise d'initiative et prise de décision. Ce travail de clarification a été rendu nécessaire par le fait que la problématique initiale de la thèse était formulée dans les termes de la prise d'initiative alors que l'observateur recueillait sur le terrain d'enquête des données qui relevaient le plus souvent de la prise de décision. Ce qui se donnait à voir comme moments clé du travail quotidien, dans le registre de l'autonomie des acteurs et de l'engagement de leur responsabilité, étaient des moments de décision. En outre, le terme d'initiative posait un réel problème sémantique car il était compris comme un contournement de la règle, alors qu'à l'inverse le terme de décision fonctionnait tel un Sésame. Il permettait aux interviewés et à l'observateur de parler de la même chose, c'est-à-dire de la dimension autonome du travail, de la nécessaire régulation autonome que les opérationnels devaient mettre en œuvre pour combler les lacunes de la régulation de contrôle. Par la suite, un retour à la formulation initiale de la thèse

invitait l'observateur à identifier les manifestations individuelles de l'initiative et comment celles-ci se distinguent de la prise de décision. La prise d'initiative telle qu'elle a été observée et définie présenterait un caractère réversible, non définitif : l'idée proposée au collectif peut ne pas être mise à exécution. En revanche, la prise de décision présenterait un caractère définitif car elle déclencherait l'action, l'intervention sur le process. L'engagement de la responsabilité se situerait donc dans la prise de décision plutôt que dans la prise d'initiative.

2.4.1 Présentation des acteurs

Il est utile de présenter ici au lecteur deux groupes d'acteurs qui vont jouer un rôle important dans la résolution de la plupart des aléas techniques, les agents des services de Maintenance et les membres de l'astreinte Direction. Les services de Maintenance assurent l'entretien et la réparation des matériels pilotés par la Conduite. Pour ces derniers, ils sont des « spécialistes », des experts, alors que les membres des équipes de conduite se définissent au contraire comme des « généralistes ». Les agents de maintenance vont donc être en mesure de fournir une information précise sur une dimension donnée de l'aléa. Dans le cas des Mécaniciens, ils fourniront un éclairage sur le fonctionnement des moteurs présents sur l'installation. Dans le cas des Chimistes, leurs connaissances et leurs matériels d'analyse (laboratoire, produits réactifs, etc.) leur permettront de donner à la Conduite des informations détaillées sur la composition des fluides circulant dans l'installation. Dans le cas des Électriciens, leur spécialité leur permettra d'intervenir sur toutes les connexions et alimentations électriques des matériels et d'assurer le bon fonctionnement des tableaux électriques (permettant notamment la connexion ou la déconnexion des matériels à l'aide de disjoncteurs). Il existe d'autres services de maintenance, qui ne seront présentés que lorsque les données empiriques l'exigeront, afin d'éviter un surplus d'informations qui ne seraient pas directement utiles à la compréhension de la démonstration.

Si les métiers de maintenance apportent une expertise au sujet des aléas, les membres de l'astreinte Direction fournissent quant à eux deux apports principaux. Il s'agit d'une part d'un pouvoir managérial (leur fonction leur permet de prendre des décisions plus responsabilisantes que celles que peuvent prendre les équipes de conduite) et d'autre part un point de vue sur les aléas qui sera plus macroscopique que celui des équipes de conduite. Leur place au sein de l'organisation les incite en effet à considérer les contraintes de l'exploitation (parmi lesquelles figurent la production, la sûreté, la sécurité des personnels, l'environnement) mais également d'autres contraintes comme la communication interne (image et réputation du CNPE vis-à-vis des autres CNPE, de la Division de la Production Nucléaire et du groupe EDF dans son ensemble), la communication externe (image et réputation du CNPE vis-à-vis de la presse, des élus et de la population, à un échelon local ou national) ou encore les relations avec les partenaires sociaux.

2.4.1.1 Les services de maintenance : l'exemple du service Mécanique

Les services de maintenance sont couramment appelés « les métiers » et les agents de la conduite parlent d'eux comme des « experts », dans une expression courante : la maintenance fournit à la conduite des « avis d'experts » concernant le fonctionnement des matériels et la faisabilité de telle ou telle intervention. Pour donner une idée plus précise du fonctionnement de ces services de maintenance, l'extrait d'observation ci-dessous montre une intervention du service Mécanique et illustre les relations entre le service Mécanique et la Conduite au sujet de la réparation d'un moteur.

Cette observation traite d'un moteur de sauvegarde, qui doit pouvoir démarrer dès que nécessaire afin d'assurer la sûreté de l'installation. Dans le cas présent, un joint de ce moteur fuit légèrement et le mécanicien doit donner son avis sur la fiabilité technique de ce moteur. En effet, cette fuite ne signifie pas obligatoirement que le moteur ne pourra pas fonctionner correctement s'il était amené à démarrer. En tout état de cause, il sera nécessaire de « déclarer » le moteur disponible ou indisponible, c'est-à-dire de se prononcer officiellement sur le fait que le moteur peut ou ne peut pas remplir sa fonction s'il s'avère requis. En cas d'indisponibilité d'un tel matériel participant à la sûreté, il sera obligatoire de le réparer dans des délais très courts, au risque de devoir stopper la production dans le cas contraire. Dans la pratique, les mécaniciens fourniront à la conduite un « avis d'expert » quant à la disponibilité du moteur, c'est-à-dire une expertise considérant la stricte dimension mécanique du moteur. En revanche, la décision de déclarer le moteur disponible ou indisponible revient à la Conduite, et plus précisément au Chef d'Exploitation (CE). Déclarer ce moteur disponible ou indisponible comporte une dimension réglementaire et juridique : cela signifie que le CE atteste que le moteur pourra démarrer si besoin, qu'il a bien été testé et entretenu. Cette déclaration engage la responsabilité de celui qui la formule, c'est pour cela qu'il est important de distinguer « l'avis d'expert » fourni par la maintenance de la « déclaration » de disponibilité en tant que telle, qui incombe à la Conduite. L'avis d'expert est un jugement technique, alors que la déclaration est un engagement quant à la conformité aux Règles Générales d'Exploitation. D'une certaine manière, la décision du CE revient à un engagement de l'institution EDF vis-à-vis de ses parties prenantes que sont notamment l'Autorité de Sûreté et les pouvoirs publics. Cet exemple illustre ce que peuvent être ces « regards » que portent les différents groupes d'acteurs sur le même aléa, car il n'est pas équivalent de questionner cet aléa sous l'angle strictement technique (comme les mécaniciens) et de le considérer sous l'angle à la fois technique et réglementaire.

Cet exemple permet également d'illustrer ce que signifie ici le terme « interpréter » la règle. Lors de l'observation, les mécaniciens ont rencontré une difficulté pour formuler leur avis d'expert. Leur gamme d'intervention (mode opératoire issu des Règles Générales d'Exploitation) formule ainsi le test permettant de statuer sur l'état du joint : « *La fuite est-elle supérieure*

à 10 gouttes par minute ? Si oui, la fuite est manifeste et le joint doit être réparé. ». Or les mécaniciens ne peuvent quantifier la fuite si précisément, car le débit de fuite n'est pas régulier : il tombe 15 gouttes d'un seul coup, puis aucune goutte ne tombe durant 2 minutes, etc. À première vue, il est délicat de répondre au test préconisé dans la gamme car une telle mesure ne serait pas représentative. Le test sera donc légèrement adapté : les acteurs devront rester plusieurs minutes en situation pour compter le nombre de gouttes total afin de pouvoir en faire une moyenne. Ils décident donc d'interpréter légèrement la consigne pour rendre le test opératoire, c'est-à-dire compatible avec la réalité. Ils sont ainsi en mesure de « dérouler » leur procédure et ainsi de livrer à la conduite leur avis d'expert. Cela sera ensuite aux opérateurs et au Cadre Technique de prendre en compte cette information et de la mettre en perspective avec d'autres données, comme l'état de la tranche et les exigences des Règles Générales d'Exploitation. Dans le cas observé, ces derniers proposeront une solution au Chef d'Exploitation, qui décidera en dernier ressort si le moteur peut être considéré comme disponible ou non.

Cet extrait d'observation permet de détailler la coopération entre deux groupes d'acteurs et de mieux cerner en quoi consiste l'agrégation de différentes sphères de compétence. Le cas où la conduite demande à la maintenance un avis d'expert peut être lu comme une forme de « migration » de la décision au sein de l'organisation, plus précisément une migration vers l'aval ou vers la dimension « micro » de l'activité (il s'agit de mesurer précisément une fuite d'huile). Il existe également des cas lors desquels la décision va migrer vers la dimension « macro » de l'organisation, notamment en direction des hiérarchiques et des Directions locales ou nationales (voir ci-dessous la présentation des astreintes Direction). Dans la pratique, la plupart des cas observés procèdent de mouvements d'aller-retour entre les dimensions micro et macro. La forme prise par cette migration de la décision n'est pas connue *a priori* et possède une part d'imprévisibilité et de contingence (la disponibilité des acteurs par exemple) mais elle n'est certainement pas aléatoire (voir le paragraphe 3.2.4.3 page 203 au sujet de la théorie du « Garbage Can Model »).

2.4.1.2 Les astreintes Direction

L'astreinte Direction comporte plusieurs niveaux de responsabilité. Sur le site pris en exemple pour cette description (CNPE n° 3), il y a trois niveaux, nommés dans l'ordre d'importance PCD2, PCD1, PCD0. Les décisions sont censées remonter de PCD2 à PCD1 puis à PCD0 pour les cas les plus complexes. L'astreinte Direction apporte un pouvoir hiérarchique et permet aux exploitants de « prendre du recul » en étant à la fois suffisamment compétents techniquement pour comprendre l'aléa rencontré et suffisamment à distance de tous les détails de l'exploitation quotidienne. Suite à un épisode incidentel observé sur le CNPE n° 3, l'équipe racontait à ses collègues sa gestion de l'aléa et soulignait que c'était

au moment où ils avaient fait un point au Directeur d'astreinte qu'ils avaient pleinement pris conscience de l'état d'avancement de l'événement (Cadre Technique : « *Le recul, on l'a eu à 7h du matin quand le Directeur est arrivé et qu'il nous a dit "Faites moi un point".* »)

Lorsque les équipes appellent l'astreinte Direction, ils n'appellent pas simplement une fonction ou un rôle dans l'entreprise, ils appellent également une personne. Ils connaissent personnellement les différents directeurs qui peuvent être amenés à être d'astreinte (comme le Directeur d'Unité, le Directeur Délégué Tranche en Fonctionnement, le Directeur Délégué Arrêt de Tranche, etc.). Les exploitants expliquent à l'observateur que, connaissant la personne à qui ils vont exposer leurs difficultés, ils peuvent dans bien des cas prédire la teneur de l'interaction qui va avoir lieu. Selon l'interlocuteur, ils savent ainsi par avance quel sera le degré de détail qui sera exigé dans la remontée d'informations techniques. De plus, ils peuvent souvent prévoir le type de réponse qui sera donné. En effet, certains directeurs sont connus pour être d'anciens exploitants, et donc pour attacher une extrême importance à la précision technique des faits qui leur sont relatés. Ce type de directeur va exiger de maîtriser l'ensemble du cas avant de décider et, selon certains interviewés, sa décision aura plutôt tendance à accorder une place significative aux arguments des équipes de conduite et à accorder une importance moindre aux arguments des Ingénieurs Sûreté par exemple. À l'inverse, d'autres directeurs n'ont pas un passé d'exploitant, comme ceux dont la fonction ne dépend par directement de l'exploitation, comme un Directeur des Ressources Humaines ou de la Communication par exemple. Dans la plupart des cas, ces derniers n'auront pas une telle préoccupation de saisir par eux-mêmes toutes les composantes techniques du problème. Ils se baseront sur les analyses des acteurs de terrain en présence, le Chef d'Exploitation et l'Ingénieur Sûreté notamment. En revanche ces directeurs pourront avoir une sensibilité d'autant plus forte pour d'autres objectifs comme la sécurité des personnels, le respect du Code du Travail (la question du dépassement horaire est complexe dans les cas où une intervention se prolonge alors que les agents sont déjà présents sur le site), les réactions potentielles des populations et de la presse locale, etc.

2.4.2 Le cas des entrées dans le Bâtiment Réacteur

Cette présentation des services de maintenance et des astreintes Direction permet d'exposer le cas empirique retenu pour cette section portant sur la distinction entre initiative et décision. Ce cas a été choisi pour la clarté avec laquelle il permet de distinguer ces deux termes. En effet, il donne à voir deux acteurs en prise avec un aléa technique, le Chef d'Exploitation et l'astreinte Direction, et montre qu'il peut y avoir une division du travail entre la personne qui prend une initiative (qui infléchit le cours prévisible de l'action en proposant une idée nouvelle) et celui

qui prend une décision (qui « ferme » les possibilités, en retenant une solution technique à l'exclusion des autres solutions disponibles).

2.4.2.1 Présentation du cas

CNPE n° 3. En salle de commande.

Suite à un défaut sur un matériel, la tranche est arrêtée. Le process est stabilisé et sous contrôle. Cependant, il demeure toujours une alarme importante (alarme « DOS ») sur les panneaux de contrôle de la salle de commande. C'est cette alarme qui a déclenché le pilotage sous le mode incidentel, à l'aide des procédures dédiées (procédures APE ou « Approche Par Etat »). L'équipe attend que le matériel défectueux soit réparé par les équipes de maintenance et continue pendant ce temps à appliquer les procédures. Tant que la situation n'évolue pas, la marche à suivre est dictée par la même séquence des procédures, qui vise à maintenir la tranche dans l'état de Stabilisation, en surveillant en permanence des paramètres bien précis.

Afin de profiter de cette période durant laquelle le réacteur est arrêté, il a été décidé de réaliser des réparations dans le Bâtiment Réacteur (BR). Ce bâtiment contient de nombreux matériels susceptibles de bénéficier d'opérations de maintenance mais il est habituellement inaccessible en dehors des périodes d'arrêt de tranche. L'objectif est ici de procéder à des opérations de maintenance qui autrement ne pourraient pas être réalisées avant plusieurs mois. Une entrée de personnels dans le bâtiment réacteur doit donc avoir lieu (les acteurs parlent par la suite d'« entrée BR »). Différents documents ont été signés, différentes procédures ont été visées, les personnels de maintenance se sont équipés pour pouvoir pénétrer dans le bâtiment réacteur. Pourtant, à un moment de l'observation, un événement va venir infléchir le cours de l'action telle qu'elle devait normalement se dérouler. C'est le Chef d'Exploitation qui émet un doute quant à la compatibilité de cette entrée dans le Bâtiment Réacteur et la conduite en mode incidentel. Il émet ce doute en salle de commande, auprès des opérateurs et du Cadre Technique, puis décide très vite d'en référer à l'astreinte Direction (PCD1) :

CE à PCD1 (téléphone) : « *Je t'appelle par rapport à l'entrée dans le BR... Oui alors dans les textes... moi ça me gêne, on est en mode incidentel (APE), donc une entrée dans le BR alors qu'on est en APE, il y a quelque chose qui me gêne, même si la situation a priori est maîtrisée... Je ne saurais pas te dire... mais il y a quelque chose qui me gêne... Ca me gêne de t'appeler sans pouvoir m'appuyer sur un texte précis, c'est plus ma sensibilité... J'en profite d'ailleurs pour te donner quelques compléments d'information [...]* »

(Fin de la conversation téléphonique. Le Directeur décide d'interdire les entrées dans le Bâtiment Réacteur tant que la conduite relève des procédures incidentelles. Le Chef d'Exploitation appelle les équipes de maintenance qui devaient initialement entrer dans le Bâtiment Réacteur, pour annuler leurs interventions.)

N.B. : La note « Accès au Bâtiment Réacteur » du CNPE concerné par cet aléa précise que l'accès BR doit être « dûment motivé » et doit concerner : « - Les interventions imposées par les Règles Générales d'Exploitation, les consignes incidentelles ; - les manœuvres, dépannages ou contrôles ayant un caractère fortuit et jugés nécessaires par le Directeur Délégué . . . ». (p. 8/12). Cette note n'interdit donc pas explicitement les entrées dans le Bâtiment Réacteur lors d'une conduite en mode incidentel.

2.4.2.2 Analyse du cas

Cet extrait d'observation montre le report d'une décision entre un Chef d'Exploitation et un Directeur, au sujet de l'entrée de personnels dans le Bâtiment Réacteur, lors d'une conduite en mode incidentel. La question est de savoir si ces opérations sont compatibles avec une telle situation incidentelle. Deux faits doivent être relevés. Premièrement, le fait d'interdire les entrées BR alors qu'aucun texte ne les proscriit est une décision que ce CE juge en dehors de sa capacité décisionnelle et c'est pourquoi il en réfère à l'astreinte Direction. Deuxièmement, le CE sollicite l'avis du Directeur alors que son doute ne repose pas sur l'application d'une procédure, mais plutôt sur une intuition, sur ce qu'il appelle sa « sensibilité ». Il suppose l'existence d'un risque pour les personnels amenés à entrer dans le BR du fait que la situation relève de la conduite incidentelle et n'est donc pas tout à fait conforme au fonctionnement habituel. Cette sollicitation de PCD1 relève bien d'une prise d'initiative de la part du CE, c'est-à-dire que sans son intervention personnelle, le déroulement « normal » des opérations aurait été de procéder à l'entrée dans le BR. Son initiative consiste à attirer l'attention du Directeur sur un risque mais elle ne consiste pas pour autant à prendre la décision d'autoriser cette intervention. Ce cas permet de distinguer prise d'initiative et prise de décision : le CE prend l'initiative d'attirer l'attention sur un risque qui n'était pas identifié jusqu'alors mais c'est le Directeur qui va prendre la décision finale.

Sur cette base empirique, la prise d'initiative peut être définie comme une idée nouvelle par rapport à ce qui est initialement prévu et qui vient infléchir le déroulement prévisible de l'action (ici, autoriser les entrées BR). De ce fait, l'initiative constitue « quelque chose en plus » par rapport à ce qui se serait passé en son absence. La prise de décision est quant à elle un choix entre deux solutions possibles (ici, autoriser ou non les entrées BR). Cet aléa permet également d'illustrer à nouveau la dimension interprétative du travail d'exploitation. Dans le cas présent, il existe une règle spécialement destinée aux modalités d'entrée dans le Bâtiment Réacteur. Cette règle définit dans quels cas les entrées BR sont autorisées mais elle ne statue pas directement sur le cas considéré.

2.4.3 L'initiative comme innovation

Suite à l'observation de tels cas empiriques, les hypothèses initiales de la thèse ont été amenées à évoluer de façon significative. Dans cette recherche, l'initiative était initialement conçue de manière négative, dans un rapport d'opposition aux procédures. À cette époque, pour l'analyste, l'initiative était ce que les procédures n'étaient pas, sans que cette stricte symétrie soit assortie de jugements de valeurs. Dans cette première conception, l'initiative existe dès lors que la procédure est muette.

L'analyse permit ensuite de nuancer cette vision négative et de proposer une vision positive de l'initiative, en définissant ce qu'elle est plutôt que ce qu'elle n'est pas. Le raisonnement se fit en deux étapes. La première fût de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'application de toute règle demande une certaine marge d'interprétation de l'aléa et du contexte, ne serait-ce que pour identifier la règle qui s'applique à la situation rencontrée. Il n'était donc pas nécessaire d'introduire le terme d'initiative pour parler de la même chose que du travail réel. La seconde fût de compléter la notion de prise de décision qui ne parvenait pas à elle seule à caractériser l'ensemble des manifestations individuelles de l'autonomie au travail. L'observation relevait également des idées nouvelles, proposées par certains et qui leur étaient donc attribuables, mais qui n'étaient pas des prises de décision. C'est ce que montre le cas précédent.

Paradoxalement, la définition de l'initiative proposée ici prend le contre-pied du sens donné par les interviewés, où l'initiative est très souvent décrite comme une action qui vient à l'encontre de la procédure. Dans ce second sens, l'initiative peut très bien déboucher sur une application plus stricte de la règle que ce qui était initialement prévu. Le cas suivant illustre ce phénomène¹⁷.

Un Ingénieur Sûreté va relever les insuffisances d'un protocole d'Essai Périodique prévu par la Conduite et va demander l'ajout de critères supplémentaires pour optimiser la sûreté. Ce cas se déroule lors d'un Essai Périodique sur un capteur de température dans un local contenant du bore (CNPE n° 3). L'Ingénieur Sûreté demande à la Conduite de tester le capteur de remplacement qui est justement installé le temps de tester le capteur principal. Après une « *confrontation* » avec le Chef d'Exploitation, la solution finalement retenue consiste à surveiller la température affichée par les capteurs du local et à ne pas commencer l'Essai si la température est trop faible. Par rapport au déroulement de l'Essai Périodique initialement prévu, cet Ingénieur Sûreté a bel et bien été à l'origine d'une prise d'initiative, c'est-à-dire que sans son intervention personnelle, le protocole d'Essai Périodique n'aurait pas inclus ce critère de température du local, mais simplement le test du capteur principal.

17. Ce cas sera présenté de manière détaillée dans la seconde partie de la thèse, à la sous-section 3.2.2 page 184

Les initiatives évoquées ici peuvent être comprises comme des innovations au sens de Norbert Alter. Dans son ouvrage *L'innovation ordinaire* (2000), Norbert Alter résume ainsi ce qu'est l'innovation au sens sociologique du terme :

« *Les six dimensions participant conjointement à la mise en évidence de la trajectoire de l'innovation sont finalement les suivantes :*

- *une invention ne se traduit pas toujours en innovation ; certaines fois le processus est très lent, d'autres fois, il n'aboutit pas ;*
- *un processus d'innovation obéit à des séquences qui représentent, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social ;*
- *l'innovation butte toujours contre l'ordre établi ; elle suppose donc une rupture, et celle-ci s'appuie sur la déviance ;*
- *l'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible ; cette activité n'est par ailleurs pas le seul fait des innovateurs définis comme tels par l'institution ; elle peut tout aussi bien être le fait quotidien d'opérateurs quelconques ;*
- *la rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice ; celle-ci correspond beaucoup plus largement à un désir de reconnaissance sociale ; dans tous les cas, l'action innovatrice s'appuie sur des croyances ;*
- *ces croyances représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion de l'innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles. »* (Alter, *op. cit.*, p. 39)

Les initiatives observées dans le cadre de l'exploitation nucléaire répondent en partie aux caractéristiques définies par Norbert Alter dans ce texte. La distinction entre invention et innovation est heuristique pour le présent cas, car elle permet d'introduire une nuance entre les idées qui sont proposées par certains acteurs et qui sont ensuite acceptées par les pairs (innovations) et celles qui ne trouvent pas le succès escompté et qui ne seront pas suivies d'effets (inventions). Néanmoins, les termes de décision et de processus de décision permettent de caractériser les moments où les pairs vont étudier la faisabilité d'une solution technique et se demander si une invention peut devenir une innovation. Concernant la déviance, les observations de l'initiative ne peuvent correspondre tout à fait à la position de Norbert Alter, dans la mesure où les initiatives existantes à l'heure actuelle ont été définies comme relativement conformes aux règles de l'organisation. Néanmoins, dans la mesure où il existe toujours une part d'interprétation - et où toute interprétation peut potentiellement être reprochée aux acteurs, *cf.* le second chapitre de la deuxième partie - il est possible de considérer qu'il y a une part de déviance, même si elle n'apparaît pas toujours explicitement durant l'action. Concernant le caractère prévisible et les acteurs de l'innovation, tout comme dans le modèle de Norbert Alter, les initiatives observées ici ne sont pas prévisibles et peuvent être - et sont souvent - le fait d'acteurs opérationnels qui ne sont pas directement reconnus comme des innovateurs par l'organisation. Le fait que la rationalité économique n'explique pas l'initiative est tout à fait vérifié. Comme il sera montré plus en détails dans la troisième partie de la thèse, les exploitants du nucléaire

répondent la plupart du temps à un désir de reconnaissance sociale plutôt qu'à un intérêt stratégique, ce dernier étant compris ici dans le sens d'une stricte rationalité économique. Concernant les croyances, les données empiriques vont dans le sens indiqué par Norbert Alter, les initiatives sont conçues dans le cadre de différentes « rationalités cognitives » (pour reprendre le concept de Raymond Boudon), ces rationalités reposant sur des connaissances et des croyances et diffèrent le plus souvent en fonction de la division du travail et donc des postes occupés par les différents acteurs à l'origine des processus d'innovation.

Pour replacer l'innovation dans un cadre théorique plus général, Norbert Alter renvoie à la distinction opérée par Georg Simmel entre les forces de la vie et les formes, les secondes correspondant à une institutionnalisation, à une cristallisation des premières. Cette distinction est heuristique pour comprendre l'autonomie au travail. Norbert Alter présente ainsi le concept de forme chez Simmel : « *La forme, selon l'auteur, est la réification de l'esprit qui permet une conservation et une accumulation du travail de la conscience. Ce sont par exemple, les mots, les œuvres, les institutions, les organisations ou les traditions. Ce sont des « configurations cristallisées » : elles sont créées par un être vivant mais prennent ensuite leur autonomie, et fonctionnent selon une logique indépendante de celui qui les a fondées.* » (Alter, *op. cit.*, p. 156). La règle, la procédure, la gamme, sont donc des formes au sens de Simmel, bien qu'Alter précise qu'elles ne constituent pas toutes les formes, car il faut aussi compter sur les dimensions culturelles des relations. Ce qui est intéressant pour la question de l'autonomie, c'est que les formes « *sont bien construites par les hommes mais résistent à leur action, comme si elles étaient devenues autonomes.* » (*id.*). Norbert Alter montre bien le caractère ambivalent des règles qui sont à la fois des créations de l'homme, développées pour aider l'action, et des contraintes sociales, qui limitent les possibilités de l'action humaine : « *Cette idée renvoie à l'un des fondements des réflexions sociologiques. On peut considérer que les règles [...] contraignent les acteurs [...] à agir de telle ou telle manière. Les règles, dans ce cadre, représentent la « contrainte sociale ». Elles guident le comportement, canalisent les actions, les désirs, ou même la perception de l'intérêt. On peut considérer, au contraire, que les règles sociales représentent des constructions humaines, c'est-à-dire les résultats d'action collective [...]. Dans les deux cas, il s'agit bien de formes, au sens où Simmel les définit.* » (*id.*). La règle peut donc être comprise comme une contrainte qui s'impose à l'individu qui tend alors à devenir l'objet d'autrui, ou à l'inverse comme une création d'un individu, qui exprime sa singularité, en tant que sujet cette fois-ci. C'est en ce sens qu'il a été fait recours au concept d'aliénation pour penser la dualité objet / sujet qu'éprouvent l'acteur et le sujet vis-à-vis des règles et procédures dans le monde du travail.

Norbert Alter montre par ailleurs comment l'ambivalence des formes pose une tension théorique dans les différents champs de la « sociologie du monde du travail ». Bien que ses propos restent implicites, il semblerait que Norbert Alter

montre que la dimension contraignante des formes est souvent développée par les auteurs relevant de la sociologie du travail, alors que le potentiel d'action et d'autonomie qu'ont les acteurs dans la création de ces dernières est plutôt mis en avant par la sociologie de l'entreprise et des organisations : « *Pour certains, les formes représentent donc le cadre contraignant des actions et des relations. Elles sont analysées comme le moyen de contrôler les activités humaines. Ces perspectives amènent à considérer les dispositifs techniques, réglementaires ou relationnels comme largement imperméables à l'intention, à la force ou aux volontés des acteurs, à les présenter parfois comme les véritables maîtres du jeu social. Le succès actuel des réflexions utilisant les termes de dispositifs, de conventions, d'artefact ou "d'acteurs non humains" en fournissent de nombreux exemples. Pour d'autres, les formes représentent au contraire le résultat des actions et des relations mises en œuvre. Elles ne sont que l'émanation de l'autonomie des acteurs : ils les créent et les transforment plus ou moins librement, en fonction de leurs projets personnels, de leur intérêt ou de leur propre conception du monde.* » (Alter, *op. cit.*, p. 157). Cette tension renvoie à celle mise en lumière par le couple de concepts autonomie-liberté et autonomie-action, développée plus haut : dans le cadre d'une autonomie-liberté posée comme idéal normatif, la forme est naturellement conçue comme une contrainte car elle vient restreindre la liberté de l'individu, alors que dans le cadre de l'autonomie-action, la forme peut être pensée comme une résultante de la volonté humaine, du désir d'action et de maîtrise du monde. Le concept d'aliénation tel que théorisé par Hegel et Simmel permet de comprendre les formes comme des éléments à la fois aliénants (l'homme est ici réduit à un objet dont la conduite est prescrite de l'extérieur) et libérateurs (l'homme est ici sujet de ses propres actes et créations).

L'intérêt de souligner l'ambivalence qui est au centre de ces problématiques est que celle-ci permet de comprendre que ces deux aspects sont également vrais, que les études empiriques démontrant la contrainte comme celles démontrant l'autonomie sont exactes. Pour Norbert Alter, la réalité se présentant effectivement sous ces deux facettes, il est délicat de sortir de ce débat théorique qui oppose les tenants des deux approches. Il poursuit ainsi : « *On a souvent du mal à sortir de cet antagonisme théorique, tant les arguments amenés de part et d'autre représentent des situations effectives, des situations représentant effectivement la trame sociale dans laquelle les acteurs se trouvent et qu'ils construisent.* » (*id.*). Dans le cadre de la sociologie de l'innovation proposée par l'auteur, l'enjeu est surtout de percevoir la dimension diachronique présente dans la sociologie formale de Simmel : les innovations sont à l'origine des actions autonomes, puis elles se cristallisent en des formes qui vont par la suite contraindre l'action d'autrui. Dans le cadre de l'exploitation nucléaire, l'initiative est typiquement une action relevant de l'autonomie puis, si elle débouche sur une décision (si elle est acceptée par le corps social), elle aura tendance à « faire jurisprudence » (notamment via le mécanisme de Retour d'EXpérience), puis pourra se cristalliser sous la forme d'une règle technique et

viendra ainsi contraindre l'action d'autrui. La création de cette règle technique pourra être le fait d'acteurs autres que les opérationnels (services de Préparation, Ingénieries, etc.) mais l'agent à l'origine de cette innovation sera souvent incité à « porter » son idée auprès du management, comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant :

Sur le CNPE n° 3, en salle de commande. Autour de la table centrale. L'interviewé (Chargé de Consignations) explique à l'observateur quels sont les trois grands types d'opérateurs : l'opérateur procédurier, l'opérateur expert (« pilote de Formule 1 ») et l'opérateur qui ne maîtrise pas (voir figure 1.3 page 63). Si l'opérateur procédurier « *ne fait pas de vagues et ne sera jamais embêté par le management* », c'est pourtant grâce aux opérateurs experts que des progrès sont réalisés. Il poursuit l'entretien en racontant une anecdote qui illustre son propos :

- Chargé de Consignations : « *Tiens regarde, je te donne un exemple, tu vois là sur le panneau de contrôle au fond de la salle de commande, la valeur que tu lis, 245. . . Bon, et bien cet appareil, avant on ne s'en servait pas, ça ne servait qu'aux Automaticiens. Et puis on s'est rendu compte qu'on pouvait piloter plus finement le process grâce à cette information. Ça s'appelle le terme correctif. C'est pour les grappes de contrôle de la réactivité, mais ce n'est pas une mesure de pas, c'est-à-dire de hauteur des grappes, mais de puissance, c'est 245 MégaWatts. Bon, et bien si on l'additionne à la puissance de sortie que tu vois là haut (1116 MW), tu envoies ça à la régulation des grappes, et ça te permet de mieux gérer la déformation du flux neutronique dans le cœur. Bon, et bien on a découvert ça grâce aux « pilotes de Formule 1 ». Et j'en fais partie. L'opérateur procédurier, le « conducteur du dimanche », il est rassurant, mais avec lui tu n'évolueras jamais. Le pilote de Formule 1, lui, il fait progresser l'entreprise. »*
- Observateur : « *Vous avez découvert cette manière de faire ici, sur le CNPE n° 3, mais après, vous l'avez appliquée directement ou est-ce qu'il a fallu créer une règle ?* »
- Chargé de Consignations : « *Non, je suis allé expliquer ça au Parc, à la Division de la Production Nucléaire, à Paris, et c'est ensuite qu'on en a fait une règle.* »

L'entretien est brutalement interrompu par l'activité, des intervenants d'équipes de maintenance sollicitent le Chargé de Consignation pour obtenir des documents relatifs à leurs opérations.

Dans sa préface au *Conflit* de Simmel, Julien Freund résume très nettement cette opposition entre les forces de la vie et les formes, et le caractère tragique de celle-ci : « *L'histoire humaine est le perpétuel conflit entre la vie, productrice de formes grâce aux individus créateurs, et la culture qui est la non-vie des formes suprapersonnelles, réifiées, figées et pour ainsi dire congelées dans le devenir. [...]* Au fond, le tragique réside en ce que la vie ne se survit à elle-même qu'en créant des formes qui sont la non-vie et transcendent chaque individu qui cependant ne

peut s'en approprier aucune. » (Freund, 1995, *in* Simmel, 1912). Cette « tragédie de la culture » permet de comprendre les difficultés qu'éprouvent les acteurs dans le monde du travail. Ceux qui appliquent les prescriptions sont gênés par leur caractère figé, mal adapté à une réalité qui est souvent changeante, plus complexe, et ceux qui rédigent ces mêmes procédures peuvent être déçus de voir qu'elles ne peuvent pas toujours être appliquées intégralement par les acteurs en situation.

En somme, les initiatives observées dans l'exploitation nucléaire sont assez proches des innovations au sens de Norbert Alter, à cela près qu'elles ont lieu sur des périodes de temps plus courtes. La distinction entre invention et innovation se retrouve ici, où l'invention technique ne peut devenir une innovation et être effectivement adoptée qu'à partir du moment où elle s'insère pertinemment dans le contexte social et organisationnel. Pour filer la métaphore avec les catégories simméliennes, l'initiative pourrait être assimilée aux forces de la vie et la règle à la forme. En effet, la règle n'apparaît pas *ex nihilo*, elle est créée à partir d'expériences passées qui se sont avérées concluantes, et qu'on a donc transformé en règle afin de guider les actions à venir. Le terme de Retour d'EXpérience (REX) caractérise parfaitement cette idée. Face à l'imprévu, l'homme répond par une initiative, une idée nouvelle, une création. Suite à un processus de formalisation, cette idée neuve et originale deviendra une règle qui viendra contraindre les autres hommes confrontés à d'autres aléas. Ce faisant, les sujets qui seront confrontés à de nouveaux aléas auxquels correspondent des règles se trouveront dans une situation instable. Le réel auquel ils seront confrontés aura quelque chose d'unique, car les aléas ne se répètent jamais à l'identique (*cf.* le concept d'événement de Philippe Zarifian présenté à la sous-section 1.2.1 page 76). Néanmoins, ils devront y faire face à l'aide de procédures déjà écrites et donc contraignant et restreignant leur champ d'action. On retrouve en quelque sorte l'idée simmélienne de « tragédie de la culture », soit « *le fait que les créations socio-culturelles de l'esprit humain s'autonomisent et se retournent contre leurs créateurs* » (Vandenberghe, 1997, p. 121). Norbert Alter montre comment le processus d'innovation répond à un tel schéma (Alter, 2000), comment les innovations - qui sont à l'origine une forme de déviance (Becker, 1963) - sont reprises par le management et deviennent ensuite contraintes pour les autres salariés. La sociologie de l'innovation de Norbert Alter permet donc d'éclaircir la compréhension de l'initiative telle qu'elle a été observée dans l'exploitation nucléaire, en insistant sur le caractère spontané de l'innovation, elle permet de penser l'acteur au travail comme capable de créativité, bien que soumis aux contraintes des formes organisationnelles. La section suivante développe ce point en adoptant un angle légèrement différent, en s'intéressant aux rapports entre contingence et stabilité dans les phénomènes sociaux.

2.4.4 L'initiative comme imprévisibilité

La compréhension de l'initiative peut être enrichie à l'aide du concept d'imprévisibilité développé par Michel Grossetti dans son ouvrage *Sociologie de l'imprévisible* (2004), déjà présenté plus en amont de la thèse pour caractériser les aléas techniques (*cf.* section 1.2.2 page 78). Pour l'auteur, les sociologues se méfient de l'imprévisible dans la mesure où l'entreprise sociologique cherche d'abord à mettre en évidence des invariants et des régularités. Michel Grossetti montre la faible prise en compte de la contingence dans la sociologie classique et contemporaine, soulignant en premier chef le peu d'intérêt de l'école durkheimienne pour l'imprévisible. Il cite en cela le propos de François Simiand : « *Si donc l'étude des faits humains [la sociologie, contrairement à l'histoire] tend à expliquer, au sens scientifique du mot, elle tendra par là même, non certes à ignorer l'élément individuel ou contingent, mais à en faire la part afin, dans ses résultats propres, d'en éliminer l'action : elle se proposera comme sa tâche dominante non pas de mettre en évidence la suite de ses contingences, mais au contraire de dégager les relations stables et définies qui, une fois ces contingences constatées et mises à part, peuvent apparaître entre les phénomènes.* » (Simiand, 1903, pp. 12-14, cité par Grossetti, *op. cit.*, pp. 28-29). Par ailleurs, Grossetti constate que le courant individualiste, s'il accepte mieux la contingence comme élément explicatif d'importance, ne la considère finalement que comme de peu d'intérêt scientifique. Weber, dans la démonstration tenue dans *L'éthique protestante*, accorde une place majeure à un événement contingent permettant d'expliquer le développement du capitalisme dans les campagnes : il s'agit de « *l'arrivée d'un jeune homme d'une famille d'entrepreneurs, [qui] s'était rendu à la campagne.* » (Weber, 1904-1905, p. 70). Si cet événement contingent joue un rôle crucial dans le passage de tel village de l'état traditionnel à l'état capitaliste, cet événement n'est - pour Weber, selon Grossetti - pas intéressant en soi, car l'activité textile de la région ou de l'état est de toute façon destinée à passer à l'état capitaliste. De manière générale, que ce soit pour la tradition durkheimienne ou pour la tradition individualiste, la sociologie cherche à identifier des invariants qui transcendent l'imprévisible : « *Pour Boudon, comme pour Simiand ou Cournot, la science, c'est ce qui échappe au hasard et à la contingence.* » (Grossetti, *op. cit.*, p. 31).

Malgré tout, Michel Grossetti met en exergue des analyses de Durkheim et de Braudel dans lesquelles ces auteurs accordent une réelle place à la contingence. Dans son étude historique de l'enseignement (Durkheim, 1938), Durkheim souligne le rôle joué par Pierre Abélard, philosophe et théologien du XI^e siècle, dans le développement de l'université au Moyen-Âge. Son explication propose une sorte de balancement entre l'importance du rôle joué par cet homme d'une part (contingence) et le caractère crucial des forces sociales de son époque : « *Le mouvement argumentatif de Durkheim sur le cas d'Abélard est une sorte de balancement. Abélard est unique, particulier, exceptionnel, il tient un rôle clé dans le mouvement qui va conduire à la création de l'Université ; mais il n'est que l'incarnation de forces*

sociales qu'il cristallise à travers ses traits personnels ; il est quand même décisif, mais moins qu'on ne l'a dit et seulement parce qu'il exprime les attentes de son siècle ; mais c'est quand même autour de lui que tout converge ; etc. » (Grossetti, *op. cit.*, p. 41). Pour Michel Grossetti, Durkheim cherche à accorder toute sa place à ce personnage historique et on ne peut s'empêcher de se demander en le lisant ce qui se serait passé si Abélard n'avait pas existé. Cependant, Durkheim se méfie de « l'histoire des grands hommes », où la contingence se verrait attribuée une influence trop importante. Ce point très précis de l'œuvre de Durkheim est pris comme exemple pour montrer que la question de fond est celle « *des conditions structurelles de l'action, qui ne se pose pas seulement pour des personnages aussi influents qu'Abélard, mais pour tout acteur ou toute entité agissante, à quelque niveau que ce soit.* » (Grossetti, *op. cit.*, p. 42). Cette méfiance de Durkheim pour « l'histoire des grands hommes » renvoie à l'école historique des *Annales* (ou « nouvelle histoire »), fondée par Marc Bloch et Lucien Febvre et visant à prendre en compte les critiques des durkheimiens contre l'histoire « événementielle » ou « positiviste » : « *En s'appuyant sur les sciences sociales, les historiens de l'école des Annales [...] se sont efforcés de construire une histoire centrée sur les cycles économiques, les mouvements sociaux, les tendances démographiques, et laissant le plus possible de côté la fascination pour les « événements importants », les « grands hommes »* » (*id.*). Fernand Braudel, qui a incarné durant des années cette École, distingue trois rythmes dans les temps historiques : « *Une histoire quasi immobile, celle de l'homme dans ses rapports avec le milieu qui l'entoure (...). Au-dessus de cette histoire immobile se distingue une histoire lentement rythmée (...), une histoire sociale, celle des groupes et des groupements (...), enfin (...) l'histoire à la dimension non de l'homme mais de l'individu, l'histoire événementielle.* » (Braudel, 1949, p. 17, cité par Grossetti, *op. cit.*). Cette superposition des trois temps permet ainsi de considérer à la fois les structures quasiment immuables et les contingences historiques issues des actions individuelles.

Dans l'évaluation du travail, et plus encore dans le cas de l'industrie à risques, est posée la question du rapport au passé et celle de l'influence que les individus ont eu sur les événements. La question revient sans cesse lorsque l'on analyse un événement : que ce serait-il passé si l'opérateur n'avait pas inversé deux chiffres dans la lecture de la référence ? Et que ce serait-il passé si la consigne avait été plus lisible ? Et que ce serait-il passé si les concepteurs avaient prévu une alarme pour prévenir les opérationnels dans ce cas présent ? Aurait-on pu éviter l'incident ? Ou l'incident était-il inéluctable, comme déjà inscrit dans les rouages de l'organisation ? Comme le montrent ces questions courantes, les sujets ont tendance à « refaire l'histoire ». Ce questionnement semble légitime et n'est pas sans rappeler les problématiques des historiens et sociologues. Il renvoie à la coexistence des différents temps historiques distingués par Braudel et sur leur intrication. Par exemple, dire que l'influence de l'individu (action opérationnelle) n'aurait pas été si décisive si les structures (conception, ingénierie) avaient été différentes revient à

privilégier l'influence de l'histoire sociale sur l'histoire événementielle. L'évaluation du travail par le management, ou la « reconstitution » des événements significatifs par le service Sûreté Qualité ou par l'Autorité de Sûreté du Nucléaire, soulève les mêmes questions. L'extrait d'entretien suivant montre un raisonnement assez courant face à de tels cas.

CNPE n° 3. En salle de commande.

Agent de terrain à Observateur : « *Tu es au courant de cette histoire ? Il y a un opérateur du site à qui il est arrivé une histoire : l'automatisme sur le ballon de maillage du joint n° 3 des pompes primaires (RCP 321 VD) ne fonctionnait pas, alors l'opérateur faisait des appoints manuels régulièrement [L'opérateur injectait de l'eau en appuyant régulièrement sur un bouton alors que cet ajout aurait dû être pris en charge automatiquement], et puis, à un moment, il s'est trompé de bouton actionneur (TPL), et il a arrêté une pompe primaire par erreur. Alors après, ils [le management] attribuent ça à une erreur humaine. Mais, si l'automatisme avait fonctionné correctement, l'opérateur l'aurait tout simplement laissé fonctionner [comme cela doit se passer habituellement], il n'aurait pas eu besoin d'intervenir sur le bouton actionneur, et il ne se serait pas trompé de bouton, et donc il n'aurait pas arrêté cette pompe primaire par erreur!... Alors oui, tu peux toujours attribuer les problèmes à des causes Facteur Humain [soit à des individus en poste, le plus souvent des opérationnels], mais si tu remontes plus haut dans l'analyse, il y a d'autres causes qui peuvent être prises en compte... »*

L'interviewé pose la question en ces termes « Jusqu'où "remonter" dans l'analyse d'un événement ? ». Si l'on pose la question dans les termes de Fernand Braudel : ne faut-il prendre en compte que l'histoire événementielle, le rôle joué par l'individu, ou peut-on questionner « les structures », c'est-à-dire dans ce cas les configurations matérielles, la conception des artefacts, machines, règles, outils, soit en quelque sorte l'histoire sociale, l'histoire des groupements humains ? Le concept d'initiative pose ces mêmes questions. Peut-on considérer qu'un événement, qu'il se solde de manière positive ou négative, est attribuable à un individu isolé ? Ou est-ce que l'événement « devait » arriver, était-il déjà « contenu » dans le système, système qui n'aurait pas su déceler des « signes avant-coureurs » qui apparaissent pourtant comme manifestes à l'analyste ? Pour le dire dans les termes des historiens, est-ce qu'au contraire il existerait des « forces » telles que, même sans l'intervention de ce « personnage historique », le cours de l'action aurait été sensiblement le même ?

Dans l'analyse de l'autonomie dont disposent les exploitants nucléaires, il a été signalé qu'il avait d'abord fallu « isoler » des actes individuels, qui pourtant sont fortement encadrés dans le travail d'un groupe, d'une organisation (le CNPE, la DPN, EDF), voire d'une institution (l'industrie nucléaire, l'État français). Ce qui semble être un simple effort d'observation présuppose en réalité de départager entre ce qui relève de l'individu et ce qui relève du social. En dernière analyse, l'autonomie de l'individu au travail peut se comprendre justement comme la part d'action individuelle à même de faire dévier le cours de l'histoire, ou dit autrement

ce qui se serait passé si l'individu en question n'avait pas été là. Dans le cas de l'initiative, l'individu témoigne de son autonomie (et ce faisant, de son caractère de sujet) en proposant une idée nouvelle. Dans le cas de la décision, l'individu témoigne de son autonomie en engageant sa responsabilité de manière explicite et formelle.

Après avoir exposé l'exemple de Durkheim et de son histoire de l'éducation, Michel Grossetti dissèque le raisonnement tenu par Fernand Braudel dans la troisième partie de *La méditerranée* (1949), consacrée à l'histoire événementielle. Braudel est confronté au même problème que Durkheim, face à un événement il se demande si un personnage historique donné (ici, Don Juan d'Autriche lors de la bataille de Lépante, en 1571) aurait pu « forcer le destin ». Pour Braudel, cette bataille de Lépante a réellement été un « événement », mais cet événement a été rendu possible par une configuration particulière des forces en présence. L'auteur résume ainsi le raisonnement de Braudel quant au rapport entre événements et forces de l'histoire : « *Les configurations structurelles aboutissent dans certains cas à l'existence d'un nombre limité d'actions possibles (le choix entre deux ou trois coups). Mais le choix effectué peut contribuer à faire bouger les structures (les conséquences « énormes » de Lépante). Ce schéma ne consiste pas à revenir à une histoire événementielle, rejetée naguère, à une « histoire-bataille ». Il prend en compte l'existence de structures qui restreignent considérablement les possibilités. Tout n'est pas possible, loin de là. Mais ces structures ne sont pas imperméables à l'action, à la contingence, à l'incertitude.* » Cette façon de voir le rapport entre action individuelle et structures existantes semble particulièrement heuristique pour comprendre les manifestations de l'autonomie individuelle dans le cadre de l'exploitation nucléaire. En effet, les structures (machines, règles, artefacts, organisation, etc.) déterminent l'action des individus, mais seulement dans une certaine mesure. Seuls « quelques coups » sont possibles, en l'occurrence un agent pourra proposer une ou deux solutions, et collectivement les acteurs auront à leur disposition seulement quelques choix possibles, quelques idées à proposer. Si l'action de l'individu est possible et réelle, elle reste néanmoins limitée à une sphère de potentialités limitées, ce qui d'ailleurs fait souvent dire aux interviewés qu'ils ne possèdent qu'une faible marge de manœuvre, compte tenu de l'emprise des normes et des procédures.

Outre cette notion d'imprévisibilité, Michel Grossetti introduit une seconde notion qui va s'avérer fort utile pour poursuivre le travail de clarification conceptuelle des termes initiative et décision. L'auteur étudie comment l'approche biographique en sociologie (qui commence certainement avec *Le paysan polonais* de Thomas et Znaniecki (1918)) prend en compte la contingence et montre comment tous ces travaux cherchent « *à dépasser la recherche des trajectoires les plus fréquentes [...] pour explorer les formes d'infléchissement des biographies. [...] À l'échelle des trajectoires individuelles ou des groupes de trajectoires, l'imprévisible peut générer des irréversibilités. Un exemple type est fourni par l'orientation scolaire en France [où] les structures institutionnelles (système scolaire, ministère de l'Éducation) orga-*

nisent des moments de bifurcation qui sont stables à leur échelle, mais comportent une part plus ou moins imprévisible à l'échelle des acteurs individuels. Or pour ceux-ci, une orientation peut se traduire par des conséquences importantes [...] » (Grossetti, *op. cit.*, pp. 59-60). Et ces conséquences importantes sont le plus souvent des irréversibilités dans le sens où il est délicat, sauf cas exceptionnel, de revenir en arrière et d'emprunter une autre bifurcation : « *à la fin d'un palier, l'élève et sa famille sont confrontés à un moment d'évaluation et de négociation (une orientation peut se refuser) qui décidera des années suivantes et créera donc des irréversibilités relatives.* » (Grossetti, *op. cit.*, p. 66). Michel Grossetti définit comme suit l'irréversibilité : « *Parfois, des situations à l'issue imprévisible, au moins partiellement contingentes, ont des conséquences durables qui deviendront les ingrédients d'autres situations. Parmi les multiples termes disponibles pour désigner ces antécédents ou conséquences des séquences d'action, j'ai choisi d'utiliser le terme d'irréversibilité parce qu'il implique la référence à la dimension historique ou dynamique des phénomènes.* » (Grossetti, *op. cit.*, p. 71).

Suite à cette définition de l'irréversibilité, l'initiative et la décision seront toutes deux définies comme des imprévisibilités, des événements contingents situés au niveau des individus. La différence entre les deux termes tient dans le caractère irréversible de leur issue : l'initiative est une imprévisibilité mais n'entraîne pas d'irréversibilité, alors que la décision est une imprévisibilité qui entraîne, elle, une irréversibilité. Une initiative n'est qu'une proposition et ne pourra être suivie d'action que si la décision de mettre en œuvre cette initiative est retenue. Par initiative, il faut entendre ici l'initiative telle que nous l'avons observée, soit une idée nouvelle soumise à l'approbation des pairs avant toute mise en œuvre. Le terme initiative au sens où l'emploient les acteurs désigne une idée nouvelle certes, mais immédiatement suivie de l'action concernée.

Finalement, l'évolution de l'autonomie des acteurs peut se comprendre comme un processus poursuivant la division du travail social, où l'acteur à l'origine d'une initiative n'est que rarement celui qui prend la décision de son application, ni celui qui va exécuter les actions permettant sa mise en pratique. Les concepts développés par Michel Grossetti permettent donc de distinguer des événements attribuables à des individus, pourtant encadrés dans une temporalité plus longue, qui est celle des groupes et des organisations (conception des objets techniques, des procédures, processus de communication, etc.). Ces événements sont les manifestations individuelles de l'autonomie, et peuvent être compris dans le cadre de la sociologie de l'imprévisible comme des événements contingents qui, au sein de structures stables et pérennes, viennent modifier le cours de l'histoire, ou plutôt viennent influencer sur les autres temps historiques que sont l'histoire des groupements et éventuellement l'histoire éternelle (dans le sens où l'industrie nucléaire pourrait - en cas de catastrophe - avoir une influence sur « *le rapport de l'homme à son environnement* »), pour reprendre les catégories de Fernand Braudel. L'irréversibilité, imprévisibilité qui entraîne des transformations non réversibles, permet ainsi de distinguer l'ini-

tiative telle que qu'elle a été observée et la décision. La suite de la thèse s'appuiera sur ces définitions pour montrer que toute action directement imputable à un individu engage sa responsabilité, si la suite des événements révèle que celle-ci a eu une influence notable. La difficulté vient du fait qu'au moment de l'action, les sujets n'ont qu'une idée assez vague des conséquences que peuvent avoir leurs actions, comme le montrera le cas présenté à la section 4.1 page 236, où une action qui semblait être tout à fait ordinaire à l'instant de sa réalisation s'avère être, un an plus tard, une irréversibilité aux conséquences fâcheuses.

2.4.5 La Théorie de la Régulation Sociale

Lors de l'étude de terrain sur le CNPE n° 3, le doctorant a rédigé le texte d'une communication pour le congrès de l'Association Française de Sociologie (Stoessel, 2006). L'envoi du résumé de cette communication a été fait juste avant le démarrage de cette immersion et la rédaction a eu lieu durant l'enquête de terrain elle-même. Cette anecdote est évoquée ici car elle témoigne assez bien de l'évolution de la problématique de thèse. Dans la déclaration d'intention, il était prévu de mettre en regard la logique de professionnalisme des agents (en se basant sur Freidson (2001)¹⁸) et la logique gestionnaire du rapport à la procédure. Dans ce cadre, ces deux logiques se trouvaient s'exclure mutuellement. Cette bipolarité faisait écho - du moins pour le doctorant - à la séparation entre la régulation autonome provenant des exécutants et la régulation de contrôle provenant de l'encadrement. Il faut rappeler les fondements de la Théorie de la Régulation Sociale avant de poursuivre l'exposé de l'évolution de la problématique de thèse.

Pour Jean-Daniel Reynaud, le concept de régulation est au centre de l'activité sociale. Ce terme possède une dimension dynamique, contrairement aux concepts canoniques de la sociologie comme ceux de normes ou de règles qui dénotent un caractère stable dans le temps. La régulation doit donc être comprise comme un processus, elle est une activité « en train de se faire », pour reprendre l'expression utilisée notamment par les sociologues de l'activité (voir par exemple Bidet, 2006). Anni Borzeix (2006) montre d'ailleurs combien le mode gérondif manque dans la langue française : la forme « *doing* » en anglais par exemple permet de bien signifier l'action en train de se faire. La régulation exprime donc que les règles ne sont jamais fixées, et le concept de régulation conjointe vient insister sur ce mouvement permanent, en introduisant la dualité des sources de régulation. Dans le cadre d'une division taylorienne du travail, Reynaud propose les concepts de

18. Freidson oppose logique professionnelle et logique bureaucratique : « *Dans le premier cas, c'est le professionnel ("worker") qui est à l'origine du contrôle du travail, dans le second cas, c'est le manager. [...] Les rapports entre l'un et l'autre sont nécessairement conflictuels, car ce que l'un contrôle, l'autre cherche à le maîtriser, et vice versa.* » (Boussard, 2005, p. 15)

régulation autonome et de régulation de contrôle¹⁹. La première décrit la manière dont les règles sont produites localement, par l'action concrète des opérationnels qui mettent en œuvre des ficelles, des manières de régler les problèmes techniques et de « sortir la production ». La seconde décrit la manière dont l'encadrement influence la manière de travailler, en prescrivant par avance l'activité au moyen de règles formelles. Ces deux sources de régulation peuvent être comprises comme idéal-typiques car, dans l'immense majorité des situations empiriques réelles, la « vraie » régulation, c'est-à-dire le processus effectif de création et de modification des règles, sera issu de la régulation conjointe. À partir du moment où l'on pose que le travail réel n'est pas réductible au travail prescrit et que les acteurs ont toujours une certaine marge de manœuvre, fût-elle faible, il faut considérer que rares sont les cas de figure où pourrait n'exister que la régulation de contrôle ou que la régulation autonome, sous leur forme pure.

Reynaud prolonge ses réflexions en y intégrant les thématiques de la décision, de la connaissance et des valeurs (Reynaud et Richebé, 2007). Cet article a marqué l'évolution de la problématique de thèse car il légitime le lien fait empiriquement par l'analyste entre les questionnements de la Théorie de la Régulation Sociale, la problématique de la décision et celles du don et de la quête de reconnaissance. Partant d'une critique de l'économie des conventions (où l'accord se fait par les valeurs, oubliant l'acteur et le pouvoir), les auteurs posent les bases d'un lien entre décision, rationalité, connaissances, et pouvoir : « *La rationalité argumentative n'est donc pas séparable de la rationalité stratégique : fournir l'analyse d'une situation, c'est peser sur la solution.* » (p. 17). Cette idée a un écho direct sur l'analyse des processus d'argumentation qui se donnent à voir dans le quotidien de l'exploitation nucléaire, et les auteurs affirment dans ce texte l'intérêt de la thématique de la décision (au sens élargi) et du processus de décision (p. 30) ainsi que de l'importance de « l'interprétation » (p. 31). C'est dans ce sens que la thèse convoque la notion de représentations au sens de l'ergonomie et de la psychologie, à travers la notion de « *point of view* ». Reynaud et Richebé traitent également, au-delà des composantes cognitives de l'action, du sens que celle-ci revêt pour le sujet social. Pour eux, les mobiles de l'action peuvent être indubitablement stratégiques et axiologiques, reposant sur des valeurs. Les auteurs évoquent également la théorie du don, à travers la question suivante : « Qu'est ce qui permet d'expliquer l'action collective et la coopération ? » Ce texte a permis de jeter des ponts entre des champs de recherche qui semblaient éloignés alors que la réalité empirique observée sur le terrain les rendait extrêmement proches.

Au fur et à mesure de la progression de l'enquête, l'analyste été amené, à plusieurs reprises, à questionner ces deux oppositions conceptuelles, entre régulation autonome et régulation de contrôle d'une part et entre encadrement et exécutants

19. Jean-Daniel Reynaud précise que la distinction entre régulation de contrôle et régulation autonome a vu le jour suite à l'observation d'organisations tayloriennes du travail où « *la subordination est rigoureuse [et] l'asymétrie cognitive est totale* » (Reynaud, 2003, p. 104)

d'autre part. La première observation qui est venue bouleverser cette conception est la suivante : les opérationnels sont en demande de règles, de règles bien faites, c'est-à-dire de règles non ambiguës. Comme le dit ce Chargé de Consignations, lors d'un entretien en situation de travail sur le CNPE n° 3 : « *Regarde là par exemple, l'intervention des Automaticiens qui a eu lieu ce matin, il y a une Analyse de Risques, qui avant n'existait pas, ça se faisait à l'oral, mais maintenant, tout est écrit! Bon, après il y a des gens qui râlent car certaines sont creuses, avec des parades un peu évidentes [à chaque risque identifié doit être associé une parade pour y remédier], parce qu'au fond ces Analyses de Risques là ne sont pas vraiment nécessaires, mais dans l'ensemble, c'est bien, c'est une bonne chose... Mais c'est vrai que c'est lourd de l'écrire...* ». Il n'a donc pas semblé nécessaire de faire l'hypothèse que les deux types de régulation étaient en opposition l'une avec l'autre et que la régulation autonome cherchait forcément à s'émanciper de la régulation de contrôle.

Un tel phénomène avait déjà été observé sur les terrains précédents, mais le décalage apparaissait de façon beaucoup plus claire lors de l'enquête sur le CNPE n° 3. Cette évolution entre les terrains de recherche ne s'explique pas tant par des différences entre les sites de production et entre leurs « cultures » respectives mais plutôt par des aspects méthodologiques. Pour plusieurs raisons, le dispositif méthodologique mis en place sur le CNPE n° 3 était très clairement orienté vers l'observation des situations de travail (prolongées lorsque c'était possible par des entretiens en situation) et moins vers les entretiens semi-directifs. Mais surtout, la connaissance technique du doctorant s'étant enrichie, il devenait possible de saisir avec plus de pertinence la complexité des cas et donc de souligner leurs enjeux. Les interviews en situation de travail devenaient donc plus intéressants puisque directement centrés sur les cas empiriques. Il faut rappeler que les exploitants du nucléaire sont, dans l'action quotidienne, focalisés sur l'obtention d'un résultat. Pour ce faire, ils souhaitent disposer de procédures les plus opérationnelles possibles. En dehors des contextes d'action, les interviewés étaient plus enclins - notamment par le questionnement du doctorant, en partie « orienté » - à se positionner de façon normative quant à l'omniprésence des procédures. Ce point méthodologique semble crucial car il permet d'expliquer le sentiment de « double discours » que peut ressentir l'observateur extérieur de la part des acteurs. L'ambivalence des sujets à propos de l'autonomie au travail a été mise en perspective théorique à l'aide des concepts d'autonomie-indépendance et d'autonomie-action d'une part et du concept d'aliénation d'autre part mais il faut également souligner que la manière d'interviewer les sujets va avoir une influence notable sur la mise en avant de l'une des faces de la réalité plutôt que de l'autre.

Cette ambivalence peut également être comprise comme un conflit entre les types de rationalités qui motivent l'action humaine. Il semble que, dans l'action, la rationalité des acteurs est plutôt de type instrumentale, alors qu'en dehors de l'action les interviewés sont amenés à développer des raisonnements relevant plutôt

de la rationalité en valeurs (selon les catégories de Weber, 1922). Considérons le dispositif méthodologique suivant : l'observateur interroge un agent de terrain pendant qu'il est en train d'essayer de démarrer un matériel et qu'il n'y arrive pas, car il n'a pas toutes les informations nécessaires (« Dans quel ordre faut-il ouvrir toutes les vannes ? À quelle pression doit-on remplir tel réservoir ? », etc.). C'est alors que l'interviewer lui demande s'il ne préférerait pas disposer d'une procédure mieux conçue. Dans cette situation, il y a de grandes chances pour que cet interviewé réponde par l'affirmative, et qu'il confirme ainsi qu'il a un besoin de procédure. À l'inverse, lorsque l'interviewé se trouve déconnecté de l'exploitation, dans un bureau voire à l'extérieur de la centrale, et est interrogé sur son rapport au travail, au hors-travail, aux relations humaines, à son histoire et son vécu personnel, et qu'on lui demande alors s'il ne préférerait pas travailler librement, mettre à profit son intelligence et sa créativité, sa personne, plutôt que d'être guidé par une procédure, alors il y a de grandes chances pour que cet interviewé réponde là encore par l'affirmative. L'interviewé et le chercheur produisent à ce moment là une simplification. Ils semblent oublier qu'en situation, même avec une procédure bien faite entre les mains, travailler demande de l'intelligence de la part de l'opérateur et peut donc être source de développement du professionnalisme et donc source de reconnaissance au travail. Le salarié est en partie convoqué comme sujet, comme libre d'exprimer son autonomie-action ou autonomie-coopération. Mais travailler demande aussi d'accepter que son autonomie soit restreinte par autrui, par les collègues, la hiérarchie, les procédures, etc. Le salarié peut donc être limité par les autres, en quelque sorte réifié, traité comme un objet qu'autrui utilise en fonction d'une fin qui lui est étrangère.

Les opérationnels restent donc en demande de procédures bien faites. Les règles ne semblaient donc pas si clairement « imposées d'en haut », par l'encadrement. L'analyse a donc été amenée à nuancer l'opposition entre régulation de contrôle et régulation autonome, en soulignant que les opérationnels pouvaient souhaiter la régulation de contrôle et qu'ils ne cherchaient pas toujours à s'en émanciper. C'est d'ailleurs le questionnement originel de la thèse que d'observer et d'analyser un contexte où l'autonomie n'est plus souhaitée par les acteurs, parce que celle-ci est génératrice de souffrance, comme le montre Christophe Dejourné (voir la sous-section 2.2.3 page 109).

Un autre point formalisé lors de la rédaction de cette communication est qu'une partie seulement des règles provenaient « d'en haut » et qu'un certain nombre de règles étaient directement rédigées par les opérationnels. La notion même de « haut » semblait relative sur le terrain étudié : par rapport aux équipes de conduite, une règle qui serait émise par la Direction du site provient bel et bien d'en haut. Mais cette même Direction de niveau local est elle aussi soumise à d'autres règles venant « d'en haut » (ou disons « de plus haut qu'elle »), comme le niveau national de la Division de la Production Nucléaire d'EDF ou comme l'Autorité de Sûreté du Nucléaire (ce dernier cas est celui d'une régulation par l'externe

et non par l'interne de l'entreprise). Il est donc certain que les Règles Générales d'Exploitation (qui se trouvent au sommet de la typologie du référentiel présentée à la sous-section 1.1.8.1 page 71) sont écrites par des experts au niveau national. Mais les déclinaisons opérationnelles de ces règles générales sont écrites (ou enrichies) par les équipes de conduite elles-mêmes, ou par des personnels de conduite qui sont détachés du roulement de quart et qui travaillent dans les bureaux de Préparation. Celui qui lit la règle connaît souvent personnellement celui qui l'a écrite (comme en témoigne le cas de la procédure H3 présenté à la section 5.2 page 312).

Par ailleurs, la régulation autonome, dans sa forme « pure », est quasiment absente du travail d'exploitation tel qu'il a pu être observé, c'est-à-dire qu'il n'y a pas ou qu'il n'y a plus de règles strictement internes aux exécutants²⁰. Au cours du temps, la régulation autonome a été formalisée dans des règles et est donc devenue régulation de contrôle. Ce qui semblait particulièrement intéressant lors de cette enquête, c'est la forme concrète que prend la régulation conjointe. La gestion des aléas est le moment privilégié pour étudier cette forme car elle cristallise la rencontre entre les règles officielles (régulation de contrôle) et la réalité des situations (qui s'apparenterait plutôt à la régulation autonome). Les cas rencontrés apparaissent au niveau des exécutants, car ce sont eux qui découvrent en premier les aléas. Tant que les règles formelles ne parviennent pas à donner une réponse satisfaisante, tant qu'il reste de l'ambiguïté, alors la décision remonte au sein de l'organisation et dépasse donc le stade des exécutants pour atteindre le stade de l'encadrement. L'encadrement dispose en effet d'un pouvoir qui lui permet des interprétations de la règle que ne pourraient pas se permettre les exécutants. La régulation conjointe relève donc bien d'un processus, inachevé, les règles étant en perpétuelle (re)définition, au fur et à mesure qu'elles sont appliquées aux cas réels rencontrés sur le terrain, et au fur et à mesure qu'elles sont enrichies par le retour d'expérience issu des cas précédents.

2.4.6 Une organisation bureaucratique

Ce questionnement sur l'initiative, la décision et le report de la décision ne peut se faire sans un recours aux travaux sur la bureaucratie. Ce concept doit d'autant plus nettement être étudié qu'il est courant d'assimiler des comportements dits « bureaucratiques » à ce qui a été nommé au cours de cette recherche les « réticences à la prise d'initiative ». Cette assimilation doit être questionnée car dans le modèle idéal-typique de la bureaucratie chez Weber, cette dernière est synonyme de rationalité plutôt que de perte d'autonomie et d'une tentation de refuge derrière la règle. En effet, dans le paragraphe d'*Économie et Société* consacré à la bureaucratie, Weber développe en premier lieu combien la bureaucratie constitue

20. Mis à part ce que les interviewés appellent des « astuces », qu'ils présentent comme des ajustements mineurs et sans conséquence directe pour les enjeux principaux de l'exploitation, la production et la sûreté.

l'idéal-type de la domination de la rationalité, à l'encontre des formes plus primaires de domination que sont la tradition et le charisme. À notre connaissance, il n'évoque pas directement dans ce texte le fait que le bureaucrate soit particulièrement *prudent*. En effet la notion de prudence demanderait de caractériser un comportement vis-à-vis du risque, or il n'apparaît pas dans l'idéal-type wébérien que la bureaucratie puisse être confrontée à des phases de décision en situation risquée, tout simplement car la rationalité suffirait à mettre en œuvre l'action correcte. Robert A. Nisbet dit clairement combien la théorie wébérienne de la bureaucratie est une œuvre fondatrice et rarement dépassée par les travaux plus récents : « *Quant à l'analyse wébérienne du rôle de la bureaucratie, non seulement dans les affaires publiques mais aussi dans toutes les affaires sociales et culturelles, elle ne constitue pas simplement le point de départ d'études actuelles : à de rares exceptions près, elle les résume toutes. Personne n'a encore rien formulé qui ne soit contenu, du moins implicitement, dans la théorie ou plutôt dans la conception wébérienne de l'autorité.* » (Nisbet, 1966, p. 180). C'est également le propos d'une autre experte de la bureaucratie, Helen Constat, qui écrit dans l'*American Journal of Sociology* en 1958 : « *To this day, Weber's analysis of bureaucracy remains the theoretical framework within which most empirical research on this subject is pursued.* »²¹ (Constat, 1958, p. 400).

La bureaucratie est un système d'organisation, valable quelque soit l'institution considérée, dans lequel la raison l'emporte sur la personne, que celle-ci incarne la tradition, l'autorité ou le charisme. Parmi les différentes caractéristiques de la bureaucratie, celle qui intéresse le plus la présente problématique est « *l'énonciation de règles destinées à codifier le plus grand nombre possible²² d'activités et de fonctions et qui, de par leur nature même, constituent autant de préceptes auxquels il faut se soumettre.* » (Nisbet, *op. cit.*, p. 185, citant Weber, 1946, 196-203). La bureaucratie va donc chercher, de par sa nature même, à formaliser au maximum ce qui peut l'être. Il n'est donc pas étonnant, dès lors que l'on accepte l'hypothèse selon laquelle l'exploitation nucléaire relève d'une organisation bureaucratique, de constater qu'un nombre toujours plus important de règles détenues par les opérationnels soient formalisées et deviennent ainsi des pans de la régulation de contrôle. Néanmoins, la formulation « le plus grand nombre *possible* d'activités » laisse entendre que tout ne peut pas être formalisé. Pour Nisbet, la théorie wébérienne de la bureaucratie ne s'arrête pas à une description « taxinomique » des caractéristiques de ces organisations. Le point central de l'analyse est plutôt de montrer comment la bureaucratisation est la forme manifeste et concrète du mouvement historique de rationalisation du monde. Il apporte en outre une lecture intéressante de Weber, qui n'a été que rarement retrouvée chez ses autres commentateurs. Il souligne en effet que la bureaucratie peut également être une source de liberté, au-delà d'être

21. « *Jusqu'à ce jour, l'analyse wébérienne de la bureaucratie demeure le cadre théorique qui guide la plupart des recherches empiriques sur le sujet.* » (notre traduction)

22. C'est nous qui soulignons.

une source de domination. La règle générale et abstraite s'applique à toute personne humaine et fait abstraction des caractéristiques propres à un individu ou à un groupe. Le langage actuel dirait qu'elle ne « discrimine » pas les individus, du moins en théorie. Cette lecture rappelle l'ambivalence, déjà mentionnée, que l'on trouve chez un auteur comme Simmel, notamment lorsqu'il souligne le caractère à la fois libérateur et déstructurant de l'argent (Simmel, 1900). Pour Nisbet, « *la bureaucratie [chez Weber] peut être source de liberté comme de despotisme. Sans un certain degré de bureaucratisation, qui implique que l'on privilégie ce qu'il y a d'universel en l'homme à l'exclusion de tout attribut caractérisant un individu ou un groupe, la libéralisation et la démocratisation des sociétés modernes aurait été en grande partie impossible* ». Dans le cas de l'exploitation nucléaire, la présence et la prégnance des règles n'est pas seulement une contrainte destructrice de la culture professionnelle et du métier, elle est aussi une garantie - certes fragile - d'impartialité de jugement. C'est pour cela que les interviewés expliquent à l'observateur que « *celui qui applique strictement la consigne ne sera jamais embêté par le management* ». La présentation des cas de sanctions montreront que la réalité n'est pas aussi simple et ne correspond que partiellement à l'idéal-type wébérien, justement car la règle ne couvre jamais parfaitement le réel (voir le chapitre 4 page 235 consacré à la décision et au risque). L'acteur devant combler les lacunes de la procédure, il engage sa responsabilité et sa personne, ce qui l'exclut immédiatement du cadre rassurant de la règle formelle appliquée à la lettre. En quelque sorte, l'acteur sort alors du « pacte bureaucratique », du cadre implicitement compris dans le modèle de la bureaucratie, et s'expose à des sanctions. Cela confirme à nouveau l'idée de Christophe Dejours - déjà mentionnée - selon laquelle l'autonomie peut être source de souffrance, notamment lorsqu'elle prend forme à l'insu du management.

Pour Michel Lallement (2007, pp. 371-381), Max Weber décrit un idéal normatif plutôt que son fonctionnement concret. Pourtant, Weber a connu par lui-même les dysfonctionnements bureaucratiques lorsqu'il était directeur d'hôpital en 1914 (Marianne Weber, 1984, pp. 527 *sq.*). Or il ne s'intéresse à la bureaucratie qu'en tant qu'élément prouvant le mouvement historique de rationalisation du monde et se soucie moins de ses dysfonctionnements réels. Les sociologues américains, à partir des années 1940, vont se charger de la seconde partie du travail, consistant à comparer l'idéal-type et la réalité observée. Le programme de travail forgé par Robert K. Merton dans un court article paru en 1940 vise à montrer que, dans les bureaucraties, la conformité a fini par détruire l'efficacité (Merton, 1940). Le travail précurseur de Rabany, qui présente dans la *Revue générale d'administration* la « psychologie » du fonctionnaire (et par extension, du bureaucrate), montre que : « *Le fonctionnaire est en général ponctuel, méthodique, prudent, discipliné. Mais il a les défauts de ses qualités ; il est timide, manque d'initiative et n'a pas le goût de l'innovation. Homme de pratique, il se défie des nouveautés qu'il n'a pas éprouvées. Aux degrés inférieurs, cela devient paresse d'esprit et routine ; aux*

degrés supérieurs, crainte des responsabilités. Les deux maximes les plus fréquemment appliquées sont "Pas d'affaires!" et "Pas de zèle!" Entendez par là ne pas faire ce qu'on ne vous a pas demandé. [...] La sécurité de son sort le déshabitué de penser aux risques, dont il s'effraie. [...] L'ambition de mieux faire lui est presque toujours inconnue. » (Rabany, 1907, pp. 24-25). Rabany oppose au type du fonctionnaire le type de l'entrepreneur, présageant la tendance moderne analysée par Ehrenberg (1991), présentée au paragraphe 2.2.4.1 page 112 : « *Il faut réagir contre ces tendances ; nous n'irons jamais jusqu'à l'américanisme de Carneggie, pour qui le businessman, l'homme d'entreprise, est le seul qui mérite le nom d'homme, alors que le directeur d'une grande administration, même s'il gagne 100 000 dollars par an, n'est qu'un vulgaire salarié.* » (Rabany, *op. cit.*, pp. 25-26). Plus tard Merton soulignera que le respect des règles est devenu un but en soi, au lieu d'être un moyen d'atteindre d'autres buts : « *Adherence to the rules, originally conceived as a mean, becomes transformed into an end-to-itself ; there occurs the familiar process of displacement of goals whereby "an instrumental value becomes a terminal value"* ²³ » (Merton, *op. cit.*, p. 563).

Répondant au programme de recherche de Merton, des études empiriques américaines, menées dans les années 1950, soulignent les dysfonctionnements de ces organisations (Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ; Blau, 1955). C'est dans cette veine de la sociologie américaine de la bureaucratie que s'inscrivent les travaux de Michel Crozier, à partir de *Petits fonctionnaires au travail* (Crozier, 1955) et bien sur du *Phénomène bureaucratique* (Crozier, 1963), paru d'abord en langue anglaise avant d'être traduit pour être mis à disposition du public français (Lallement, *op. cit.*, p. 626). Puis, l'analyse porte sur la contingence de l'environnement et son influence sur la viabilité de l'entreprise (Burns et Stalker, 1961) : si la bureaucratie est limitée pour répondre à l'innovation, à une demande changeante et à des contextes prévisibles et peu changeants, elle est efficace dans le cas contraire d'une demande prévisible et d'un environnement stable. Ceci est également vrai pour les différentes composantes de l'entreprise, comme les entités en charge de la production, de la recherche et développement, etc. (Lawrence et Lorsch, 1967).

Ainsi, l'analyse de la bureaucratie permet de comprendre les difficultés rencontrées par l'exploitation nucléaire, qui est confrontée aux deux configurations : à des problématiques nouvelles, complexes, changeantes (les aléas sont toujours complexes, nouveaux, uniques) et à un impératif de prévisibilité servant à prouver aux parties prenantes que le risque est sous contrôle et que les règles techniques ne laissent aucune chance au hasard. De ce fait, l'industrie nucléaire, comme d'autres organisations à risque, est partagée entre une volonté de centralisation des décisions et de création de règles et une volonté de décentraliser ces mêmes décisions en

23. « *Le respect des règles, conçu à l'origine comme un moyen, se transforme en un but en soi ; ici apparaît le processus connu de déplacement des objectifs par lequel "une valeur instrumentale devient une valeur finale"* » (notre traduction)

laissant aux acteurs de terrain les marges de manœuvres nécessaires à la réactivité qu'impose une telle technologie.

Conclusion de la section

La sociologie de Norbert Alter a permis de comprendre l'initiative comme comportant une part de spontanéité et ne répondant pas entièrement aux canons de rationalité habituellement définis par l'organisation. Dans le cadre de cette sociologie, les initiatives observées dans le travail d'exploitation nucléaire sont à rapprocher des inventions, idées développées par un individu et qui vont être soumises à l'approbation par le corps social avant d'être réellement diffusées et prendre ainsi le caractère d'innovations. La temporalité est un élément important de l'analyse de Norbert Alter. Les inventions peuvent ne jamais se développer, ou rester au stade de l'invention durant un certain temps, avant que le corps social ne les accepte. Une fois l'invention transformée en innovation, elle peut s'institutionnaliser et se cristalliser dans des formes que sont les règles et procédures.

La sociologie de l'imprévisible de Michel Grossetti permet de prolonger cette réflexion sur le temps en se demandant quelle est la part jouée par l'individu (contingence) et la part jouée par les structures (caractère immuable) dans l'évolution historique. Cette sociologie introduit le concept d'imprévisibilité, soit un événement qui fait irruption parmi le cours « lent » ou « prévisible » de l'histoire et le concept d'irréversibilités, qui sont des imprévisibilités fermant l'espace des possibles. Initiative et décision sont des imprévisibilités, l'initiative étant réversible et la décision irréversible.

La Théorie de la Régulation Sociale et les récents écrits de Jean-Daniel Reynaud montrent que la régulation conjointe doit être décrite le plus finement possible en se centrant notamment sur l'étude de la décision. L'interprétation des règles ne doit pas être conçue comme binaire « appliquer littéralement *versus* interpréter librement », mais comme une décision entre quelques interprétations possibles. L'initiative est la création de nouvelles solutions et la décision est le choix d'une de ces solutions et l'élimination des autres.

L'idéal-type de la bureaucratie wéberien permet de comprendre pourquoi une industrie comme celle du nucléaire est tentée par l'imposition de règles abstraites et impersonnelles. Elle a en effet besoin de contraindre ses membres à des comportements prudents et prévisibles. À l'inverse, les études empiriques montrant les dysfonctionnements des bureaucraties réelles permettent de comprendre l'autre tentation des industries à risques, celle d'une décentralisation des décisions auprès des acteurs devant faire preuve d'innovation et de réactivité car en prise avec des technologies complexes, aux aléas fréquents et syncrasiques, et à la cinétique exigeante, imposant des réponses rapides.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a montré comment s'articulaient sur le terrain étudié les composantes individuelles et collectives de l'autonomie au travail. Des processus collectifs de décision permettent aux exploitants de venir à bout des aléas techniques qui se présentent à eux quotidiennement. Cette circulation de l'information et cette confrontation des analyses a pour point de départ l'initiative d'un individu et se solde par la prise de décision, fait individuel également. La littérature sur l'autonomie dans la sociologie du monde du travail et sur l'aliénation dans la sociologie classique a fourni les outils conceptuels pour penser le rapport à la procédure comme naturellement ambivalent, entre désir d'action sur le monde et donc sur autrui et volonté d'indépendance, de ne pas être régi de l'extérieur. Cette dualité permet de mieux comprendre les discours des acteurs, qui à la fois critiquent la procédure et regrettent le temps de leur plus grande autonomie et qui dans le même temps reconnaissent l'efficacité de la règle et l'importance d'une autonomie plus collective et circonstanciée.

Deuxième partie

Décision

Introduction de la partie

Le terme de décision peut prêter à confusion. Il renvoie souvent - implicitement - à la littérature managériale et économique pour qui la décision est l'œuvre des directions générales. Dans ce cadre, le restant de l'organisation se contente de mettre en œuvre ce qui a été décidé. Au contraire, nous voudrions montrer que « *la décision se situe en profondeur, parmi les techniciens* » (Galbraith, *op. cit.*, p. 109). Ou du moins, nous souhaiterions montrer que s'il est vrai dans l'absolu que la décision « émerge » au niveau du quotidien opérationnel, au moins aussi souvent que dans les sphères stratégiques, cette tendance peut être contrecarrée par l'institution. Par un effet de « retombée en pluie fine » (*trickle-down effect*) (Vaughan, 1996, 1997) de la sanction, les opérationnels « remontent en pluie fine » les décisions vers les strates supérieures de l'organisation, ce qui peut être compris comme un manque d'autonomie des opérationnels ou comme une résistance de ces derniers, qui n'ont pas toujours le pouvoir formel adéquat pour prendre des décisions techniques qui reviennent, *in fine*, à choisir entre les différents objectifs de l'organisation.

Le terme de décision permet de montrer que dans l'exploitation quotidienne, en permanence, des actions sont faites *plutôt que d'autres*. La complexité du système technique et organisationnel (Massotte et Corsi, 2006) et l'ambiguïté des aléas techniques rencontrés au quotidien sont telles qu'il n'y a jamais une seule et parfaite solution. Au contraire, une décision n'est prise qu'au détriment d'une autre, sachant que tout décideur devra être en mesure de justifier son choix. Comme le formule clairement un opérateur sur le CNPE n° 2 : « *Les opérateurs ne sont pas les plus hauts placés dans la hiérarchie, mais ils doivent pouvoir justifier les choix qu'ils ont fait, au détriment d'un autre choix. Tu peux piloter, mais tu dois pouvoir justifier ta solution, même si elle est parfaitement légale* ». Agir de manière conforme aux règles est loin d'être une évidence puisqu'il faudra pouvoir démontrer que la solution retenue était la plus conforme, la plus « légale », la plus pertinente.

Cette partie sur la décision se compose de deux chapitres. Le premier traite de la dimension organisationnelle de la décision et le second de la dimension temporelle. La dimension organisationnelle témoigne du fait que la décision résulte de la rencontre de différentes rationalités, chacune étant caractéristique de différentes composantes de l'organisation, chacune concourant à la poursuite de l'un des objectifs de l'organisation. La dimension temporelle souligne le fait que la décision prise à un instant t peut se révéler imparfaite à un instant $t+1$. Ceci du fait que ce ne sont que les conséquences de la décision qui permettront de savoir si la décision prise était la bonne. La conjonction des dimensions organisationnelles et temporelles permet de conclure que la prise de décision est une activité risquée pour les sujets qui s'y engagent. À vrai dire, la prise de décision ne peut pas être entièrement expliquée dans le cadre de la rationalité, fut-ce une rationalité limitée (March et Simon), subjective, ou cognitive (Boudon, 2003). La troisième partie de la thèse

montrera alors que l'explication de la décision et de l'engagement dans l'action doit convoquer les théories de la reconnaissance sociale et du don contre-don.

Chapitre 3

Décision et rationalités

Introduction du chapitre

La première section de ce chapitre présente brièvement la littérature sur la décision. À partir du modèle canonique de la décision de Simon, de nombreuses critiques ont vu le jour dans le but d'intégrer un peu d'irrationnel et de « désordre » dans un modèle jugé trop mécaniste par certains auteurs. Ces critiques ont abouti à des positions assez fortes, selon lesquelles les décisions prises dans les organisations ne sont finalement que des non-décisions et où les choix sont faits de manière aléatoire. La présente recherche choisira un positionnement intermédiaire, où les décisions ne sont jamais parfaites ni conformes à l'idéal-type de la rationalité mais où elles sont tout de même pourvues de significations dans la mesure où elles font sens pour les acteurs, du moins pour certains d'entre eux. Le constat réalisé cherche à être lucide mais optimiste, montrant que si la décision retenue sera toujours source d'imperfection et de frustration, il est néanmoins possible d'organiser au mieux les processus de décision pour tendre vers une résolution constructive des conflits.

Les cas et entretiens présentés dans la section suivante seront guidés par cette lecture des travaux sur la décision. Ces cas ont montré notamment que la rationalité à l'œuvre dans les décisions naturelles ne pouvait être apparentée à une rationalité « objective » (selon le terme de Simon), au sens de la rationalité des modèles économiques classiques. L'information n'est pas connue intégralement par les décideurs. Il faudra donc parler de rationalité « limitée ». De plus, la décision est prise au sein d'une organisation et procède de la rencontre entre différents collectifs de travail qui ont chacun leur vision de l'outil de production, leurs informations, leurs objectifs, etc. Il faudra donc penser la décision dans ce contexte et voir comment elle procède de la rencontre de différentes rationalités, chacune étant légitime mais leur rencontre pouvant parfois être délicate. L'organisation poursuit en effet plusieurs buts simultanément et il n'est pas toujours aisé de les concilier. Enfin, les conséquences de la décision comportent une part d'incertitude. Lorsque

les acteurs se décident pour une solution A (au détriment d'une solution B), c'est sur la base d'hypothèses qui peuvent être amenées à évoluer dans le temps, ce qui risque de remettre en cause la pertinence de la décision. Par exemple, un paramètre physique peut être stabilisé à une valeur donnée et la décision sera prise en fonction de cette valeur ; mais si ce paramètre se met à évoluer (en raison d'un autre événement sur la tranche), alors la pertinence de la décision risque d'être erronée.

3.1 La littérature sur la décision

La littérature sur la décision est un champ de recherche très vaste et couvrant de nombreuses disciplines académiques. Si la plupart des auteurs inscrivent leur propre modèle au sein de la littérature existante (Janis et Mann, 1977 ; Tricou, 2005, Huard, 1980 ; Sfez, 1984 ; Ghertman, 1981), il existe néanmoins de nombreuses manières de présenter les travaux sur la décision. On peut distinguer une approche disciplinaire (par disciplines académiques), une approche « différentielle » (par rapport au modèle canonique), une approche selon le type de rationalité du décideur, une approche selon le degré d'ordre et de désordre dans l'organisation, une approche selon les paradigmes sociologiques convoqués (individualisme / structuralisme). Si chacun de ces thèmes peut constituer un axe de présentation de la littérature, il existe aussi une filiation entre eux, c'est du moins ce que cherche à montrer ce court état de l'art en la matière.

L'approche disciplinaire est certainement la plus intuitive et elle se superpose en partie à l'approche « différentielle ». En effet, les différentes disciplines ont successivement enrichi les modèles mathématiques (de Finetti, 1961 ; Mesarovic et *al.*, 1970) initiaux en intégrant les dimensions qui leur sont propres. Les mathématiques proposent des modèles prédictifs et normatifs, capables de dire ce que doit être une bonne décision et cherchant à prédire quel sera le contenu de celle-ci. Les travaux des économistes et des psychologues cherchent à complexifier ces modèles mathématiques en incorporant pas à pas différentes hypothèses venant compléter le modèle dit « canonique » de la décision proposé par Herbert Simon (Simon, 1947, 1960). C'est ainsi que certains auteurs vont assouplir les hypothèses du modèle canonique qui le rendent inapte à décrire les décisions naturelles (Tricou, 2005) et remettre en question les capacités cognitives et la rationalité du décideur (Simon, 1955) en montrant qu'il est obligé de simplifier une réalité trop complexe (Simon, 1969 ; Slovic, 1972 ; Tversky et Kahneman, 1974), en fonction de la situation (Simon, 1956), d'où la création des concepts de rationalité limitée (March et Simon, 1958 ; Taylor, 1975 ; March, 1978), de rationalité procédurale (Simon, 1976), de décision désordonnée (Lindblom, 1959, 1979). D'autres auteurs vont critiquer le postulat d'unicité du décideur en soulignant le nombre de parties prenantes à la décision et d'autres encore vont remettre en cause l'idée d'une unicité des objectifs dans la décision en parlant d'ambiguïté dans les préférences du décideur (Cyert

et March, 1963 ; Hirschman, 1967 ; Cohen et March, 1974 ; March, 1974 ; Thorn-gate, 1976 ; March et Olsen, 1976 ; Weick, 1976 ; Elster, 1977 ; Sproull, Weiner et Wolf, 1978 ; March, 1978 ; Keeney et Raiffa, 1976). De nouvelles variables sont donc importées dans le modèle classique de la décision à partir des acquis d'autres disciplines comme la psychologie ou à partir d'observations empiriques. Ce mou-vement de complexification du modèle mathématique initial revient également à considérer une définition de plus en plus fine de la notion de rationalité. Si les modèles mathématiques et le modèle canonique conçoivent une rationalité strictement calculatoire qui représente souvent « *les comportements du décideur par un algorithme d'optimisation* » (Huard, 1980, p. 542), les modèles économiques vont intégrer une rationalité plus en phase avec les capacités réelles de l'être humain. Ils vont ainsi montrer que le décideur va par exemple considérer les solutions les plus proches de la solution initiale ou se contenter de solution satisfaisante et non pas maximisatrice. Bien que les mathématiciens soient conscients de ces limites, comme par exemple Van Dantzig qui constate l'importance du pouvoir, du désir de reconnaissance et du « panache » dans les processus de décision (1961, p. 141-142, cité par Jamous, 1967, p. 12), les sociologues et les politistes vont encore com-plexifier l'analyse en intégrant des dimensions strictement sociales à la question de la décision, notamment la recherche du pouvoir et de l'intérêt personnel des acteurs (Crozier, 1963, 1970 ; Zald, 1970 ; Allison, 1971 ; Hickson *et al.*, 1971 ; Per-row, 1972 ; Pettigrew, 1973 ; Hinings *et al.*, 1974 ; Pfeffer et Salancik, 1974 ; Abell, 1975 ; Cotta, 1973, 1974, 1975 ; Crozier et Friedberg, 1977). La rationalité devient alors stratégique. Pour Michel Ghertman (1981), cet apport de la sociologie des or-ganisations constitue, avec le modèle de Simon et ses prolongements, l'un des deux apports essentiels de la théorie de la décision. Ce mouvement de complexification de la rationalité (troisième approche dans la lecture des théories de la décision) s'apparente de plus en plus à un glissement de l'ordre vers le désordre (quatrième approche). Alors que les modèles mathématiques et rationalistes proposent une conception très ordonnée des organisations, les théories sociologiques et politistes mettent en avant le désordre qui y règne, en montrant que les décisions ne sont pas réellement des choix mais sont déjà courues d'avance, voire qu'il n'y a aucune déci-sion, les organisations étant finalement des instances de non-décision (Bachrach et Baratz, 1976 ; Barthe, 2006) ou plus généralement d'anarchie organisée (le *Garbage Can Model* de Cohen, March et Olsen, 1972). Enfin, la cinquième approche propose elle aussi un fil directeur permettant de relier ces différents modèles. Il s'agit de l'opposition théorique entre individualisme méthodologique et structuralisme ou holisme en sociologie. En effet, les travaux économiques et surtout mathématiques travaillent sur la base d'un postulat atomiste : les décideurs sont des individus isolés qui décident en toute indépendance, face à un problème donné. Dans les tra-vaux sociologiques de l'analyse stratégique, l'acteur est toujours perçu comme un individu maître de ses choix, mais il s'inscrit dans un « système d'action concret » (Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977), c'est-à-dire qu'il doit composer avec

les contraintes et les stratégies des autres acteurs. Dans les travaux sociologiques ou politistes plus proches de la tradition critique (Sfez, 1973 ; Gorz, 1973 ; Marglin, 1973), les sujets sociaux sont nettement contraints par les structures en place, qu'elles soient organisationnelles, sociales ou historiques.

Tous ces modèles sont intéressants dans la mesure où ils apportent, pour les premiers (mathématiques, économie) des possibilités de calcul et de prévisions et d'optimisation pour des cas de décisions assez simples, pour les seconds (sociologie, sciences politiques) une richesse empirique qui démontre de façon éclatante toute la complexité des situations de décision naturelle. Concernant le lien entre le niveau micro et le niveau macro, les théories de la dysfonction (Merton, 1936 ; Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ; Crozier, 1963) montrent le décalage entre les actions individuelles (rationnelles) et les résultats globaux (désordre), en insistant notamment sur le poids de la culture (de Bony, 2007) et de l'identité (Huart, 1980) ou de la recherche de l'intérêt stratégique. Cette dysfonction organisationnelle, ce décalage entre les volontés rationnelles des acteurs individuels et le désordre constaté empiriquement au niveau organisationnel, met en péril le sens que les acteurs peuvent trouver à leur travail et à leur vie au sein des organisations, comme l'explique la notion de « sens organisationnel » (Guillaume, 2005). Ce décalage permet aussi d'expliquer les divergences d'approches entre les différents travaux sur la décision et le fait que certaines disciplines mettent en avant une décision très ordonnée alors que d'autres relèvent des situations empiriques où le désordre est la norme.

En parallèle à ce champ de recherche focalisé sur la décision, des travaux en ergonomie se penchent sur les activités de conception et de co-conception, dans une approche qualifiée de « *socio-relationnelle* » plus que cognitive (Cahour, 2002). La conception est alors conçue comme un « *processus de décision distribuée* » (Darses et Falzon, 1996, p. 130). Des ponts peuvent être établis entre ces deux champs de la recherche pour mieux comprendre l'activité de résolution des aléas techniques, si l'on en croit Herbert Simon pour qui « *est concepteur celui qui invente des cours d'action visant à transformer des situations existantes pour les rendre plus conformes à ses préférences*¹ » (Simon, 1969, p. 111). L'intérêt majeur des travaux en ergonomie est qu'ils permettent justement de trouver un point médian entre rationalité objective et irrationalité, entre ordre et désordre (sur cette opposition en sociologie, voir Keucheyan, 2008 ; Berthelot, 1990), entre la liberté de l'acteur et la contrainte des structures. En développant le concept de « *point of view* » (qui peut se définir comme « *pour une personne, une représentation particulière d'un objet* » (Détienne, Martin et Lavigne, 2005, p. 216)), l'ergonomie montre que les co-concepteurs, « *bien que travaillant sur le même objet technique, le voient différemment* » (*id.*). Cette idée permet de comprendre l'existence d'incompréhensions, de désaccords, de conflits, d'incohérences dans les processus de décision et en même temps de rendre compte des observations empiriques qui montrent que

1. « *Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones* » (notre traduction)

les décideurs pensent le plus souvent défendre « la » bonne décision. La décision reflète donc la formation et l'expérience du décideur (Cyert et March, 1963, Eastman, 1969, Chen *et al.*, 1991), mais cette donnée n'est pas considérée ici comme un biais ou une tare (« *décision naïve* » chez Cyert et March), elle est une caractéristique de la décision naturelle dont il faut prendre acte. Il n'est donc pas nécessaire de postuler des sujets qui seraient irrationnels, entièrement mus par leurs intérêts égoïstes, ou de mauvaise foi, pour comprendre les déviations par rapport au modèle canonique. C'est bien la pluralité des objectifs et des parties prenantes à la décision qui va être à la source de ces différentes rationalités, comme l'ont montré les travaux sur le modèle du comportement de la décision dans l'entreprise (Cyert et March, 1963).

La lecture de ces travaux montre que les causes d'une décision imparfaite dans les organisations peuvent être précisées. Les observations empiriques montrent qu'elles ne doivent pas être prioritairement recherchés du côté de l'égoïsme et de la mauvaise foi mais plutôt du côté de la compréhension, de la volonté des personnes de défendre les arguments et solutions qui font le plus sens pour eux. L'importance des processus argumentatifs dans les phases de conception a été perçue par les ergonomes dès les années 1970, comme le montre par exemple Rittel (1972). La recherche de la vérité objective guide l'action dans la majorité des cas, mais chaque groupe d'acteur est spécialisé sur une partie de la réalité (production, sûreté, etc.) et n'en maîtrise donc pas toutes les dimensions. Certains objectifs de l'organisation feront donc moins sens pour eux et ils auront tendance à considérer qu'une solution privilégiant cet objectif n'est pas une aussi « bonne » solution que celle privilégiant leur objectif de prédilection. Ainsi, pour certains agents de la Conduite, l'application strictement littérale des textes de sûreté demandée par un Ingénieur Sûreté ne fera pas sens, du moins pas autant qu'une adaptation intelligente de cette règle, plus en phase avec le fonctionnement physique des matériels. Pour les Ingénieurs Sûreté en effet, l'application littérale des textes a du sens car c'est un objectif à part entière de l'organisation, non seulement de ne pas connaître d'incidents réels, mais aussi de pouvoir démontrer auprès de l'Autorité de Sûreté qu'elle applique littéralement les textes. Pour eux, que cette application littérale ait un sens du point de vue concret n'est que d'importance secondaire, à l'inverse de leurs collègues de la Conduite.

La dysfonction (désordre au niveau collectif malgré la recherche de l'ordre au niveau individuel) ne serait donc pas prioritairement due à des conflits d'intérêts mais plutôt à des zones de non-recouvrement entre contextes cognitifs. Cette idée s'appuie sur la notion de rationalité cognitive de Raymond Boudon (2003), qui montre que les acteurs cherchent à agir de façon conforme à ce qui fait sens pour eux, d'avoir de « bonnes raisons » de faire ce qu'ils font, bien que cette rationalité « subjective » puisse ne pas se superposer à la rationalité objective. Dans le cadre de la décision, on retrouve d'une certaine manière l'idée de « *décision personnellement rationnelle* » avancée par Simon dès la fin des années 1940 (Simon, 1947).

Cette idée pourra également être étayée par des travaux insistant sur l'importance de la recherche de sens comme moteur dans les organisations (Weick, 1995), qui montrent que les personnes sont mues par la volonté de comprendre et maîtriser le monde sur lequel elles agissent. Pour Raymond Boudon (2003a), une raison est dite bonne lorsque le sujet est capable de prouver à autrui qu'elle est universellement valide. Un argument avancé avec mauvaise foi et ne reposant pas sur des arguments solides ne pourra donc pas être considéré comme une « bonne raison » d'adopter la solution considérée. Cette idée se retrouve dans les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) pour qui les comportements et actions du sujet doivent être dits « justifiables » auprès d'autrui, plutôt que rationnels ou raisonnables (Darré, 1999, p. 149). Ainsi, dans la recherche de la meilleure décision, il ne paraît pas possible d'imposer, de mauvaise foi, une solution technique qui ne servirait qu'à la quête de l'intérêt stratégique de l'acteur car ce dernier doit pouvoir justifier de la pertinence de son choix sur la base de critères communément admis. Néanmoins, l'imparfait recouvrement des contextes cognitifs complique cette justifiabilité des pratiques et des décisions. C'est pourquoi faire valoir son point de vue demande de dépasser son propre contexte cognitif pour reformuler ses arguments dans des termes justifiables aux yeux d'autrui. La coopération qu'implique la décision passe donc par une quête de la reconnaissance d'autrui. Convaincre l'autre de la pertinence de ma solution implique qu'autrui me reconnaisse comme un interlocuteur digne et qu'il reconnaisse mes problématiques comme dignes d'intérêt.

Ce chapitre montera donc que la décision est toujours imparfaite, du fait de ce décalage entre rationalité objective et subjective. Cette conclusion sera nécessaire pour passer au chapitre suivant, qui traite de la prise de risque dans la décision. En effet, la décision ne pouvant jamais être parfaite, elle constituera toujours une prise de risque.

3.2 Cas empiriques et analyses des acteurs

Les cas techniques présentés dans cette section, soit le cas « du clapet », le cas « des capteurs », le cas « de l'alternateur » et le cas « de l'acide », permettent de donner des exemples concrets de la pluralité des exigences de l'organisation. Les deux premiers cas sont présentés intégralement en début de section alors que les autres exemples ne seront convoqués que plus loin dans la démonstration. L'objectif est de comprendre les différents modèles théoriques de la décision et de la conception à la lumière des cas empiriques observés dans l'industrie nucléaire avant de proposer, à la section suivante, une modélisation de ces processus de décision.

3.2.1 Le cas du clapet

Ce cas montre deux exploitants de même grade hiérarchique, deux Chefs d'Exploitation, face à un aléa technique. Une trappe de ventilation (clapet) ne fonc-

tionne plus, ce qui dégrade potentiellement le bon fonctionnement du mécanisme de ventilation. L'enjeu est important pour la gestion des risques car ce circuit de ventilation joue un rôle crucial dans la sauvegarde de matériels. L'ambiguïté réside ici dans la façon dont il va falloir rendre compte de cette indisponibilité. Deux options sont possibles : une déclaration de gravité importante (« I0 3 jours », soit une indisponibilité qui implique d'arrêter le réacteur sous trois jours si le clapet n'est pas réparé) ou une déclaration de gravité moyenne (« I0 14 jours », soit une indisponibilité qui implique d'arrêter le réacteur sous quatorze jours si le clapet n'est pas réparé). Les règles donnent une indication pour choisir entre ces deux options, selon l'impact de cette panne. Si l'intégralité du circuit (« deux voies ») est touchée, alors il faut déclarer une panne de gravité importante. Si seulement la moitié du circuit est impacté (« une voie »), alors il faut déclarer une panne de gravité moyenne. Dans le cas présent, les deux voies sont impactées. Le cas pourrait donc sembler assez simple : il suffirait de déclarer une panne de forte importance. Mais le premier Chef d'Exploitation (CE du quart de matin, ci-dessous « CE-M ») va soulever une nuance : l'indisponibilité rentre dans la catégorie des « indisponibilités partielles » et, de ce fait, les règles de déclaration vont changer et s'appliquer différemment. . .

CNPE n° 4

Lors de la relève des Chefs d'Exploitation (13h30, dans le bureau CE), le CE du quart de matin (CE-M) expose à son collègue du quart d'après-midi (CE-AM) la détection d'un écart sur le circuit DVH (un circuit auxiliaire de ventilation). Ce circuit a pour fonction de sûreté d'assurer la ventilation de pompes majeures pour la centrale (pompes RCV) en cas de défaillance du système de ventilation générale (DVN). Lors d'un Essai Périodique, les opérateurs ont constaté la présence d'une alarme indiquant le dysfonctionnement d'un organe, le clapet DVH 10 VA. Ce clapet assure la répartition de la ventilation DVH entre les locaux des pompes RCV (fonction de sûreté) et la ventilation d'autres locaux. Ce clapet permet, si besoin, de concentrer la puissance de ventilation sur les locaux RCV, qui sont prioritaires en termes de sûreté. Ce clapet étant défaillant (bloqué en position ouverte), le CE-M a déclaré une indisponibilité administrative (I0). La question porte sur la durée d'indisponibilité retenue par le CE-M, ce choix étant guidé par la lecture des Spécifications Techniques d'Exploitation (STE)². Les STE indiquent que si les deux voies sont impactées, l'indisponibilité déclarée doit être de trois jours, ce qui signifie que le réacteur doit être stoppé si ce matériel n'a pas pu être réparé une fois ce délai écoulé. Dans le cas où une seule voie est impactée, l'indisponibilité déclarée doit être de quatorze jours. Le CE-M a décidé de déclarer une indisponibilité de quatorze jours, bien que les deux voies soient impactées du fait de la perte de ce clapet. En effet,

2. Les STE forment l'un des chapitres des Règles Générales d'Exploitation (RGE), qui sont les règles les plus contraignantes pour les exploitants, selon la typologie des acteurs présentées au paragraphe 1.1.8.2 page 74.

il cherche à démontrer à son collègue que, si les deux voies sont bien impactées, il ne s'agit que d'une « indisponibilité partielle » (cas dans lequel les STE dictent une indisponibilité de 14 jours). De plus, il rappelle qu'il est toujours possible d'accentuer l'exigence (en passant d'un I0 14 jours à un I0 3 jours), mais que le contraire n'est pas possible. Sa décision d'une déclaration de 14 jours peut encore être remise en question. Une analyse plus poussée doit donc être menée dans les deux prochains jours pour savoir si cette indisponibilité administrative ne doit pas être réajustée.

Pour le CE-AM, les deux voies sont bel et bien impactées et donc l'indisponibilité doit être de trois jours, même si l'indisponibilité de chacune des voies n'est que partielle. La part d'ambiguïté de cet aléa tient dans l'indisponibilité partielle de ce clapet (il peut être compensé par d'autres clapets, situés en aval du circuit, qui eux ne sont pas défaillants). Comme le résume le CE-M : « *Les STE nous disent "Une voie = I0 14 jours / Deux voies = I0 3 jours". Ici, les deux voies sont impactées, mais partiellement, et de manière non quantifiable. Donc, quelle durée d'indisponibilité doit être déclarée ?* » Une analyse va être menée pour démontrer que l'indisponibilité du clapet 10 VA ne contient pas de conséquences réelles pour l'installation. Le CE-M a identifié que le seul cas exigeant formellement sa fermeture est celui du cumul d'un incendie dans l'un des locaux DVH et la perte du système DVN. Il explique à son collègue comment cette information a influencé sa décision : « *Donc vu la faible probabilité, j'ai considéré qu'on était redevable de l'I0 14 jours.* » Il poursuit le raisonnement en rappelant que la capacité d'aspiration des ventilateurs du circuit DVH n'est pas connue. Or il est possible que ces derniers soient suffisamment puissants pour que la ventilation des pompes RCV soit correctement assurée quand bien même les autres locaux seraient ventilés eux-aussi (du fait du clapet 10 VA, bloqué en position ouverte). Il est donc possible que la fonction de sûreté du système DVH puisse être correctement assurée, malgré le dysfonctionnement du clapet.

L'analyse va consister dans une recherche approfondie d'informations permettant de démontrer que l'indisponibilité du clapet 10 VA ne conduit qu'à un I0 de quatorze jours et non de trois jours, du fait de l'indisponibilité partielle. Lors du premier jour d'analyse, des éléments complémentaires d'analyse sont identifiés par le CE-AM avec l'aide du Cadre Technique de la tranche concernée. Après une recherche approfondie (environ deux heures) dans l'ensemble des règles (gammes d'Essais Périodiques, règles d'Essais Périodiques, Rapport De Sûreté, Dossiers des Systèmes Élémentaires, consignes F, etc.), le CE-AM rapporte sa conclusion à l'observateur : « *A priori, on n'est pas conformes aux règles dans leur aspect ou dans leur vision doctrinaire. Si on regarde dans les faits, les conséquences que ça a, ces paramètres sur la perte de DVN, même si le clapet 10 VA n'est pas fermé, tout les clapets situés en amont du 10 VA seront fermés, donc globalement, il n'y aura pas d'impact. Aucun document n'exige la fermeture du clapet 10 VA, ni les automatismes, ni rien dans les consignes. Sauf dans la règle d'Essai Périodique, mais ce n'est valable que lors de l'Essai.* » Le deuxième jour, le CE-M

poursuit la recherche dans le Guide d'Exploitation et d'Entretien³, mais il ne parvient pas à y trouver l'information attendue (débit des ventilateurs, débit d'extraction attendu dans les locaux RCV), qui aurait permis de parfaire son argumentation. Durant la matinée du troisième jour, une équipe de maintenance répare le clapet 10 VA, ce qui permet à l'équipe de conduite de « lever » l'indisponibilité avant la fin du délai de 72 heures. L'aléa est donc soldé.

Ce cas peut donner lieu à deux types d'analyses. Premièrement, un point de vue « normatif » serait de critiquer l'attitude du CE-M, en disant que ce dernier cherche à interpréter les règles de manière abusive, dans le sens qui lui convient le mieux (production). Ce point de vue normatif pourrait être celui d'experts de l'Autorité de Sécurité. Du point de vue de la recherche sociologique, il faut en revanche analyser les raisons qui poussent ce CE à proposer une telle analyse. La première réponse est de rappeler que les exploitants sont soumis à des impératifs de production et qu'ils ne souhaitent pas devoir arrêter la production pour un problème qu'ils jugent mineur. L'observation se déroule durant l'été et peu d'équipes de maintenance sont disponibles. Déclarer une indisponibilité de trois jours impliquerait que la panne soit réparée sous 72 heures, ce qui n'est pas assuré. Néanmoins, le CE d'après-midi va quant à lui préférer l'option la plus contraignante, sur la base des mêmes faits et données d'entrée. Pourquoi un tel décalage ? Il faut ici se rappeler les deux types de Chefs d'Exploitation qui ont été présentés dans la description des équipes de conduite (sous-section 1.1.3 page 54). Le CE-M appartient au type de CE formés sur le terrain et pour qui le bon fonctionnement des matériels doit être estimé de façon directe plutôt que par le biais de règles. Le CE-AM appartient quant à lui à la catégorie des jeunes ingénieurs pour qui le respect « littéral » des règles a un sens, notamment car les règles sont pour eux la transposition concrète des Études de Sécurité.

Au-delà du jugement normatif qui pourrait voir dans ce cas une « déviation » ou une « violation ordinaire » des règles, il est donc possible de retrouver les raisons cognitives qui expliquent ces différentes possibilités d'interprétation des mêmes faits. La dimension du pouvoir est également importante, car le CE-AM, assez jeune, n'a pas réussi à imposer sa vision au CE-M, qui est plus ancien et dispose d'un certain charisme. Il n'hésite pas à s'imposer face au CE-AM, qui semble être de nature plus réservé. Les configurations organisationnelles et le « système d'action concret » (Crozier et Friedberg, 1977) doivent être pris en considération car la répartition du pouvoir n'est pas la même selon les CNPE étudiés. Ce cas se déroule sur le CNPE n° 4, où les directeurs (et notamment un directeur, possédant une

3. Le GEE est une documentation conservée dans une salle dédiée et se compose d'environ 540 classeurs, triés par systèmes élémentaires. Ce document présente les composants de la centrale par une approche matérielle (caractéristiques des pompes, des clapets, etc.), à la différence des Dossiers des Systèmes Élémentaires qui ont une approche fonctionnelle (rôle des matériels au sein du système élémentaire). Cette documentation est a priori conçue pour être consultée par les services de Maintenance, la Conduite disposant des Dossiers des Systèmes Élémentaires.

influence certaine) ont tendance à favoriser les arguments défendant la production et à accorder une importance secondaire aux arguments mettant l'accent sur la sûreté.

À l'inverse, dans le cas suivant, la négociation entre deux acteurs va déboucher sur une solution favorisant la sûreté. Au-delà des données techniques et de leur appréciation cognitive, ce résultat s'explique également par des qualités personnelles et une configuration organisationnelle favorable. On y voit un Chef d'Exploitation en débat avec un Ingénieur Sûreté qui lui demande d'assurer une meilleure gestion des risques en procédant à un test supplémentaire, test qui n'était pas prévu initialement dans la gamme de l'Essai Périodique concerné.

3.2.2 Le cas des capteurs

Ce cas a été présenté brièvement dans la première partie de la thèse, dans le développement sur l'initiative comme innovation (sous-section 2.4.3 page 150). Il est exposé ici en détails pour mieux rendre compte du processus - au sens de cheminement - par lequel les acteurs sont parvenus à une solution commune, à un accord. Il s'agit d'une opération de maintenance qui donnera lieu à un débat technique entre un jeune IS et un CE expérimenté, autour de l'interprétation des Règles Générales d'Exploitation. Ce cas se déroule sur le CNPE n° 3.

Cette opération consiste à tester des capteurs de température d'un local, ce qui implique de les démonter momentanément. Ce local est situé assez loin de la salle de commande. Or il faut impérativement disposer de la température du local car il contient un produit chimique fondamental à la sûreté, qui risque de cristalliser et d'être inutilisable si la température du local est inférieure à 20°. C'est pour ces raisons que sont mis en place, pendant la durée de l'opération, des « moyens compensatoires », en l'occurrence des capteurs de remplacement. L'IS demande à ce que ces capteurs secondaires soient eux-aussi testés afin de s'assurer de disposer de l'information « température du local » avec une fiabilité de 100%. Cette manœuvre supplémentaire n'était pas prévue dans la gamme d'intervention. Selon lui, c'est seulement ainsi que l'équipe de conduite pourra être entièrement sûre de disposer de l'information « température du local ». Il sera ainsi possible d'affirmer que le produit chimique ne risque pas de cristalliser et, de ce fait, que l'unité de production est en état sûr. Si, à l'inverse, le système d'injection de ce produit doit être déclaré indisponible, alors la production devra être stoppée dans un délai d'une heure.

Deux dimensions interviennent dans ce débat : la *durée* durant laquelle la mesure de la température est indisponible et la *localisation*, soit le lieu où la mesure de la température est disponible. L'IS s'interroge sur la dimension de la durée : « Pendant combien de temps risque-t-on de ne pas disposer de l'information "température du local" en salle de commande ? » Le Chef d'Exploitation met l'accent sur la localisation. Pour lui, il est plus important

de mesurer la température sur place que de disposer d'une mesure retransmise en salle de commande. La question pertinente devient alors : « Quelle est la température effective du local ? ». En effet, la dimension de la localisation permet de distinguer deux composantes à la variable « température du local » : la « température du local retransmise en salle de commande » ; la « température du local constatée sur place ». L'IS ne considère que le premier sous-cas et n'envisage pas que l'on puisse mesurer la température directement sur place. Cette incompréhension donne lieu à une discussion animée. Pour l'IS, l'enjeu est la durée potentielle d'indisponibilité de la température retransmise en salle de commande. Pour le CE, l'enjeu est la température constatée en local, au cours de l'intervention. Chacun des protagonistes cherche à répondre au mieux aux exigences de sûreté, s'assurer que le produit chimique ne cristallise pas du fait d'une température trop basse dans le local, mais la meilleure manière d'y parvenir ne va pas de soi de prime abord.

Les Règles Générales d'Exploitation demandent l'arrêt de la production dans les deux cas suivants : si l'information de température est indisponible en salle de commande ou si la température du local est effectivement inférieure à 20°. L'Ingénieur Sûreté va baser son argumentaire sur la première règle et le Chef d'Exploitation sur la seconde. Lors de la réunion « confrontation CE-IS », le débat entre les deux protagonistes débouchera sur la création d'une solution nouvelle : l'ajout d'un critère non prévu par la gamme d'intervention. Ce nouveau critère n'est pas le test des capteurs secondaires, initialement proposé par l'IS. Il s'agit d'une contrainte sur la température initiale du local avant le début de l'intervention (qui devra être égale à la température minimale requise par les Règles Générales + une marge de sécurité de plusieurs degrés, par ex. : $20^{\circ} + 5^{\circ} = 25^{\circ}$ minimum). Cette solution est proposée par l'IS et elle convainc immédiatement le CE :

- Ingénieur Sûreté : « *Ou alors, on écrit dans la gamme, que si la température du local est inférieure à 25°, on ne passe pas l'essai ...* »
- Chef d'Exploitation : « *OK, là oui, sur un critère de température basse, oui d'accord, beaucoup plus que sur un critère de temps!* ».

La proposition de l'IS (tester les capteurs secondaires) est pertinente mais, pour le CE, elle risque de surcharger inutilement ses opérateurs d'une manœuvre supplémentaire. Le débat technique entre ces deux acteurs a pu déboucher sur une nouvelle solution technique, différente de la solution initialement proposée par l'IS. Si l'IS a su attirer l'attention du CE sur un point de sûreté, la solution qu'il proposait initialement n'était peut-être pas assez opératoire. C'est grâce à la confrontation d'arguments que les exigences de sûreté et d'exploitation ont pu être conciliées.

3.2.3 Alternatives et exigences

La pluralité d'exigences est un thème abordé notamment par Merton dans son ouvrage *Sociological Ambivalence* (Merton, 1963). Merton distingue l'ambivalence sociologique de l'ambivalence psychologique, la seconde étant une conséquence de la première et s'expliquant notamment par les décalages pouvant exister entre les fonctions et les statuts sociaux. Pour Merton, l'ambivalence sociologique s'explique notamment par « *les multiples types de fonction assignés à un statut* », Merton cite comme exemple le cas du bureaucrate qui doit faire preuve de flexibilité dans le traitement d'une demande particulière alors que la bureaucratie exige au contraire un traitement objectif et impersonnel de tous.

Dans l'exploitation nucléaire, nombreux sont les cas où les décideurs doivent combiner des exigences parfois inconciliables. Tout comme dans l'exemple cité par Merton, ils doivent respecter les règles, formulées dans des termes généraux, mais également tenir compte de la spécificité des cas particuliers. Mais plus fondamentalement, ils travaillent à faire fonctionner l'appareil de production tout en minimisant le risque lié à son fonctionnement. Le risque est toujours présent, car la seule manière de l'éradiquer entièrement consisterait à stopper définitivement les unités de production. L'exploitation d'une industrie à risque demande donc, au quotidien, un arbitrage entre un risque tolérable et un risque qui ne l'est plus.

3.2.3.1 Le cas du clapet

Au-delà de la frontière entre initiative et décision, il est intéressant de comparer les alternatives de la décision. Dans le cas du clapet, déclarer une indisponibilité de gravité importante (IO 3 jours) revient à privilégier la sûreté mais aussi à menacer la disponibilité de l'appareil de production. À l'inverse, déclarer une indisponibilité de gravité moyenne (IO 14 jours) revient à favoriser la disponibilité de la tranche mais revient également à être moins exigeant du point de vue de la sûreté. Dans le cas de l'IO 3 jours, l'accent est mis sur la sûreté car le process doit être arrêté si ce clapet n'a pas été réparé dans les 72 heures. Dans le cas de l'IO 14 jours, l'accent est mis sur la disponibilité de la tranche, car le temps disponible pour réparer le clapet est plus important et permet donc de faire face aux contraintes inhérentes à la réparation, en termes de disponibilité des personnels de maintenance et des pièces de rechange notamment. En dernière analyse, la décision entre l'IO 3 jours et 14 jours peut être résumée comme le choix de donner la priorité à la sûreté ou à la disponibilité de la tranche.

Au-delà de l'alternative entre sûreté et disponibilité (qui est l'alternative classique dans l'étude des industries à risques), d'autres cumuls d'exigences sont possibles et peuvent complexifier la décision. Dans le cas du clapet, il est possible que le CE-M ait cherché à satisfaire une autre exigence que la disponibilité en favorisant l'IO 14 jours : celle de préserver de bonnes relations avec les métiers de

Maintenance⁴. Cette exigence « politique » (entretenir de bonnes relations entre les services) est fréquemment évoquée par les interviewés. Cet aléa ayant eu lieu lors de la période estivale, les effectifs étaient moins nombreux qu'en temps normal. Il est donc tout à fait vraisemblable que le Chef d'Exploitation cherchait à éviter d'imposer une réparation dans l'urgence si celle-ci n'était pas justifiée. Une indisponibilité de 14 jours permettait, *a contrario*, de procéder à une réparation plus sereine, mieux préparée et n'exigeant pas de recourir à des personnels d'astreinte. En effet, les managers des services de Maintenance cherchent à minimiser l'intervention des astreintes, et cela pour trois raisons. La première est d'ordre managérial : les demandes d'intervention d'astreinte, surtout de nuit, provoquent un certain mécontentement au sein du personnel. La seconde est de l'ordre de l'efficacité : les quotas d'astreinte disponibles peuvent être conservés pour pouvoir faire face à des cas réellement exigeants, ce pourquoi il faut éviter de les utiliser sur des interventions jugées mineures. Enfin, la troisième raison est d'ordre financier : faire travailler les personnels d'astreinte représente un coût pour le service concerné.

3.2.3.2 Le modèle canonique de la décision

Ce cas peut être lu à la lumière des travaux théoriques sur la décision. Dans le modèle dit « canonique » d'Herbert Simon (Simon, 1947, 1960), quatre phases doivent être distinguées : une phase de diagnostic du problème, une phase de conception des solutions possibles pour résoudre le problème, une phase de sélection d'une des solutions, une phase d'évaluation de la solution retenue, qui peut déboucher sur la validation de la solution ou sur la réactivation de l'une des trois phases initiales. Dans le cas présent, le problème a été diagnostiqué une première fois, deux solutions possibles ont été conçues. Le débat entre les deux Chefs d'Exploitation participe de la phase de sélection d'une des solutions mais aussi d'évaluation de la solution retenue par le CE-M. Son collègue n'étant pas convaincu par la solution qu'il avait retenue, le CE-M « réactive » la phase de diagnostic en cherchant des informations complémentaires pour prouver que cette solution est la bonne. Il y a donc une déviation par rapport au modèle canonique puisque cette seconde phase de diagnostic est orientée par la solution que le décideur souhaite privilégier. Ce cas montre aussi une forme de pluralité des décideurs - dans la mesure où le CE-M doit convaincre ses collègues, le CE-AM ainsi que l'Ingénieur Sécurité - et la présence de plusieurs objectifs à satisfaire en même temps, soit le cas d'une « ambiguïté des préférences » ou de pluralité d'objectifs. De plus, le cas montre également l'influence de la formation et de l'expérience des décideurs sur le choix de la solution à privilégier, ainsi qu'une certaine confrontation des intérêts des acteurs, entre les deux Chefs d'Exploitation d'une part et entre les CE et l'Ingénieur Sécurité d'autre part. Enfin, l'activité observée ici peut s'assimiler à une

4. Cette analyse a été suggérée par des spécialistes de l'étude du Facteur Humain, lors de la restitution de ce cas sur le CNPE concerné.

phase de co-conception collective, où l'argumentation entre les acteurs participe de la construction de la décision.

Le modèle canonique est conçu par les économistes pour expliquer les comportements de décideurs que sont des consommateurs et des producteurs. Dans les deux cas, les « croyances » sont connues (panier de biens pour le consommateur, fonction de production pour le producteur), les « désirs » sont représentés par une relation binaire (utilité maximale pour le consommateur ; profit maximal pour le producteur). Ce modèle, s'il est d'une grande facilité d'utilisation et qu'il permet des modélisations mathématiques, procède tout de même à quatre simplifications très fortes. Premièrement, il ignore les phases de diagnostic et de conception, faisant implicitement l'hypothèse que les solutions sont connues dès le départ. Dans la réalité pourtant, la phase de diagnostic de la situation est fondamentale car elle seule permet d'éviter de forger la décision sur des bases fallacieuses. Le cas de l'alternateur présenté plus loin (*cf.* sous-section 3.2.4.2 page 201) montre que les acteurs ont été induits en erreur par un diagnostic erroné. Deuxièmement, le modèle canonique ignore la phase de bilan, or cette phase très importante dans la mesure où les expériences issues des décisions précédentes vont servir aux décisions futures. C'est le principe du Retour d'Expérience (REX), plusieurs fois mentionné au cours la thèse car il participe d'un enrichissement du prescrit par incorporation des difficultés rencontrées dans les cas réels. Troisièmement, point particulièrement gênant dans le cas de l'exploitation nucléaire, ce modèle ne considère la maximisation que d'un seul critère, l'utilité ou le profit, et non de plusieurs, comme la disponibilité *et* la sûreté. Le cas du clapet par exemple montre comment, dans le choix entre les deux solutions disponibles (indisponibilité de trois jours ou de quatorze jours), aucune solution ne s'impose d'elle-même puisque chacune d'entre elle est pertinente, la première maximisant le critère de sûreté et la seconde le critère de disponibilité. Enfin, ce modèle procède à une réduction forte de la complexité de la décision, en posant un décideur unique et omniscient. Or plusieurs acteurs participent à la décision, justement car aucun d'entre eux ne possède toute l'information nécessaire à une décision optimale. Pierre Massotte et Patrick Corsi montrent d'ailleurs (Massotte et Corsi, 2006), sur la base de travaux mathématiques, que la complexité organisationnelle est telle « *qu'un seul cerveau ne peut comprendre toutes les décisions* » (p. 69), et les auteurs soulignent à ce titre l'importance de la variable centralisation / décentralisation de la décision (p. 68).

Du fait de ces simplifications, le modèle canonique de la décision peut servir à la modélisation d'un grand nombre d'agents et dans le cas de la prescription technique à court terme, comme par exemple pour la gestion d'un parc d'équipement. Tricou (2005) montre bien, dans sa présentation de la théorie économique de la décision, que la décision maximisatrice demande que le choix soit réalisé dans un environnement stable et connu, avec des fins commensurables et hiérarchisables, ainsi qu'avec une connaissance exhaustive des choix possibles. Le modèle canonique suppose donc que soient validées des hypothèses qui sont assez restric-

tives par rapport aux décisions observées sur le terrain. Ces pré-requis du modèle classique ne se retrouvent pas dans l'environnement étudié dans le cadre de cette thèse, où l'environnement est en perpétuel changement (aussi bien technique qu'organisationnel), où les fins ne sont pas commensurables (l'accroissement de risque d'accident lié à une déviation aux règles n'est pas connu) ni hiérarchisables (les objectifs de disponibilité, de sûreté, de sécurité, d'environnement, etc. sont poursuivis simultanément). Il faut donc considérer des modèles qui intègrent ces limitations.

3.2.3.3 Limitation de l'information relative aux choix et aux conséquences des choix

Les modèles suivants intègrent l'idée fondamentale que les décisions s'ancrent dans un cadre de contraintes pré-existantes. Celles-ci sont liées notamment (Huard, 1980) à la limitation cognitive des décideurs (Simon, 1955) et aux situations (Simon, 1956). Ces modèles se fondent sur quatre critiques principales des modèles précédents (Munier, 2006). Premièrement, si certaines décisions peuvent être programmables informatiquement, toutes les décisions faisant intervenir des ensembles humains sont non programmables et il n'est donc pas possible d'ignorer les phases de diagnostic et de conception de la décision. Deuxièmement, l'ensemble des solutions possibles n'est jamais facile à explorer et surtout, c'est en créant de nouvelles solutions que l'efficacité du processus de décision est améliorée. La valeur ajoutée est située avant tout dans les phases de diagnostic et de conception de la décision. Ces deux premiers points se confirment de manière très nette à l'étude du travail d'exploitation nucléaire. Le cas du test des capteurs montre bien comment le diagnostic de la situation et du problème a permis la création d'une nouvelle solution qui satisfaisait les différentes contraintes et a donc été adoptée sans difficulté. Une fois la solution pertinente créée, la décision s'est imposée d'elle-même. Troisièmement, il semble désormais plus intéressant de décrire la rationalité limitée - ou procédurale - des acteurs plutôt que d'effectuer des calculs simulant une rationalité optimisante. Enfin, l'étude de la décision dans le cadre d'organisations composées de différents départements et services ne permet pas de soutenir l'hypothèse d'un traitement uniforme de l'information. L'hypothèse d'unicité du décideur n'est donc pas validée dans de telles organisations, limite qui a été soulignée pour le cas de l'exploitation nucléaire. Christophe Midler montre dans son histoire de la création de la Renault Twingo (Midler, 1993) comment une telle innovation a été le fruit d'un travail collectif, de la rencontre de différentes créativité fédérées autour de ce qu'on appelle aujourd'hui le « mode projet ».

Dans le modèle canonique de la décision, les étapes sont franchies les unes après les autres : pour passer à l'étape suivante, il faut avoir validé l'étape précédente. Il faut donc avoir parfaitement complété l'étape de construction du diagnostic avant de se pencher sur l'élaboration de solutions. Tant qu'une étape n'est pas validée, le modèle suppose que le décideur va répéter les étapes antérieures, de manière itérative. Dans la réalité en revanche, il est fréquent que le ou les décideurs com-

mentent à concevoir des solutions avant d'avoir une connaissance exhaustive de la situation à traiter, simplement car l'information n'est pas disponible dans son intégralité. Dans le cas du clapet, le premier Chef d'Exploitation (CE-M) choisit assez vite la solution qu'il veut privilégier (indisponibilité de quatorze jours) et va ensuite poursuivre son diagnostic de la situation pour démontrer que son choix est le bon (notamment en cherchant à connaître les caractéristiques des ventilateurs impactés par la perte du clapet). De plus, dans les situations réelles, chacune des phases engendre des sous-problèmes, qui eux-aussi appellent des phases de diagnostic, de conception, de sélection et de bilan. Dans le cas de l'acide présenté plus loin (*cf.* paragraphe 3.2.4.4 page 207), le Chef d'Exploitation élabore différentes solutions, notamment des solutions où l'une des tranches serait à l'arrêt le lundi matin. Si cette solution convient parfaitement d'un point de vue sûreté, elle n'est pas sans créer un nouveau problème, vis-à-vis de la population locale. C'est alors une nouvelle phase d'analyse qui fait dire que cette solution n'est pas satisfaisante.

Ces trois limites (linéarité de la réflexion, enchevêtrement des phases, conséquences « collatérales » des étapes antérieures) incitent à concevoir la décision naturelle comme une activité particulièrement complexe. Pour un certain nombre d'auteurs, le décideur est donc obligé de simplifier la situation réelle car celle-ci est trop complexe (Simon, 1969 ; Slovic, 1972 ; Tversky et Kahneman, 1974). Des études empiriques confirment ce constat, comme celle de Bonarelli (1994) qui montre que les managers n'ont souvent pas le temps de prendre des décisions répondant aux critères classiques de la rationalité et qu'ils fonctionnent plus selon une logique « d'éco-rationalité », où le temps consacré au diagnostic du problème et à la conception des solutions est ajusté en fonction du temps global dont dispose le manager. La limitation des ressources est donc bien une des causes de limitation de la portée du modèle canonique de la décision.

À partir de la mise en évidence de ces limites, plusieurs modèles ont été déclinés, le plus célèbre étant certainement le modèle de la rationalité limitée (March et Simon, 1958 ; Taylor, 1975), où la recherche de la solution optimale est remplacée par l'atteinte d'une solution satisfaisante. Ce modèle possède une extension, le modèle de la rationalité procédurale, où le décideur répète sa procédure de décision en s'arrêtant à la première solution satisfaisante. Edward Wrapp, dans un article devenu célèbre dans le monde de l'entreprise (1967), critique cette idée de rationalité procédurale. Les données empiriques qu'il a collectées auprès de nombreux dirigeants montrent qu'il ne s'arrête pas à la première solution satisfaisante mais au contraire qu'ils examinent un grand nombre d'alternatives, chacune pouvant être satisfaisante, avant d'en retenir une. C'est également le constat qui est fait dans l'étude de l'exploitation nucléaire.

Paradoxalement, une quantité plus importante d'information n'équivaut pas forcément à des conditions plus propices à la décision. Elsa Gisquet montre très clairement, en comparant deux cas concrets de diagnostic pré-natal, que le médecin donnant toute l'information à la patiente influence la décision de cette dernière,

autant sinon plus que son collègue qui dans le même cas aura « humanisé » son diagnostic en présentant l'information de manière plus circonstanciée (Gisquet, 2004, pp. 342-347).

3.2.3.4 Le cas du capteur

Dans le cas du capteur, l'alternative entre sûreté et production est également présente. En durcissant les critères requis pour réaliser l'Essai Périodique, l'Ingénieur Sûreté demande d'aller au-delà de ce qui est initialement prévu dans la gamme de conduite, dans le but de mieux respecter les exigences de sûreté formulées dans les Règles Générales d'Exploitation⁵. De ce fait, le risque que l'Essai ne soit pas validé est plus important, ainsi que la probabilité que la tranche puisse être arrêtée. Néanmoins, au moment de l'observation, ce qui semble davantage préoccuper le Chef d'Exploitation, ce sont les contraintes posées aux opérateurs en termes de charge de travail. L'activité en salle de commande est très importante à ce moment là, le CE souhaite éviter de surcharger les opérateurs par des opérations qu'il juge inutiles. Ne pas créer une surcharge d'activité non justifiée est une préoccupation qui peut servir plusieurs objectifs. Le premier est d'ordre managérial (ne pas risquer d'agacer les opérateurs), le second est de l'ordre de la disponibilité (surcharger les opérateurs, c'est prendre le risque d'un dysfonctionnement qui pourrait entraîner l'arrêt de la tranche), le troisième est de l'ordre de la sûreté (de la même façon, une surcharge de travail pourrait entraîner des erreurs ayant un impact sur le niveau de sûreté)⁶.

Dans le registre de la théorie de la décision, ce cas empirique montre lui aussi les déviations par rapport au modèle canonique qui avaient été relevées dans le cas du clapet : la pluralité des décideurs, ou co-concepteurs de la solution ; la pluralité d'exigences à satisfaire sans qu'un critère objectif ne permette de trancher clairement entre les deux solutions ; l'influence de l'expérience des décideurs, de leur positionnement au sein de l'organisation ; les rapports de pouvoir entre acteurs. Néanmoins, ces cas ne permettent pas de conclure pour autant à une non-décision ou à une décision purement aléatoire. Les acteurs cherchent plutôt à s'accorder sur ce que doit être la bonne décision, en fonction de leurs « points de vue », exigences et préférences respectives. L'agrégation de ces spécificités permet en théorie de réconcilier les contraintes spécifiques à chaque groupe d'acteur, bien que ce processus ne soit pas strictement démocratique. L'habileté oratoire, le charisme, le pouvoir des décideurs, rentrent également en ligne de compte.

5. La typologie des règles exposée dans la première partie de la thèse (paragraphe 1.1.8.2 page 74) montre que les gammes sont des déclinaisons opérationnelles des Règles Générales d'Exploitation. Ces dernières étant plus contraignantes, elles posent les objectifs généraux que les gammes doivent respecter en les traduisant en actions concrètes.

6. Les raisons présentées ici ont été reconstruites par l'analyste car l'acteur n'a pas pu être interviewé dans des conditions permettant de mettre à jour les raisons sous-jacentes à ce positionnement.

3.2.3.5 Le modèle du comportement de décision dans l'entreprise

Le modèle du comportement de décision dans l'entreprise (Cyert et March, 1963) met en avant deux concepts principaux. Le premier concept est particulièrement intéressant pour l'étude de l'exploitation nucléaire. Il postule l'existence dans l'organisation d'un ensemble complexe d'objectifs incompatibles. Les organisations résolvent ce dilemme en décomposant le problème principal en plusieurs sous-problèmes plus simples, chacun étant affecté à une entité dédiée. De plus, elles acceptent d'avoir des exigences réduites en terme d'optimalité dans la construction de solutions et de traiter les divers objectifs non pas simultanément mais séquentiellement. La pluralité des objectifs débouche ainsi sur le concept de « résolution partielle des conflits ». Ce premier point permet de théoriser les cas empiriques présentés plus haut. Dans le cas du capteur par exemple, les deux objectifs principaux que sont la disponibilité et la sûreté sont effectivement confiés à deux entités distinctes, la Conduite et le Service Sûreté Qualité⁷. Pourtant, les objectifs ne sont pas traités de manière séquentielle mais simultanée : les acteurs cherchent à atteindre un objectif (sûreté au sens du respect littéral des règles) en même temps qu'un autre (charge de travail des opérateurs, donc *in fine* gestion des risques, optimisation de la production et management). Enfin les conflits peuvent n'être que partiellement résolus comme dans le cas du clapet où le premier CE ne convainc que partiellement son collègue (voir l'idée de compromis chez Mary Folett, sous-section 3.3.2.3 page 224).

Le second concept est dit « de limitation de l'incertitude » et pose que ne sont retenues que les informations de court terme, du fait que le contexte est incertain. La recherche d'une solution s'écarte elle aussi du modèle nominal dans la mesure où elle n'est que subordonnée au problème à résoudre, où elle est naïve dans la mesure où elle ne considère que les problèmes les plus simples et où elle est biaisée car elle reflète la formation et l'expérience des décideurs. Dans le cas de l'exploitation nucléaire, en effet, la recherche de solution n'a de sens que par rapport à un problème à résoudre (c'est l'apparition de l'aléa qui déclenche le processus de résolution de problème). En revanche il serait faux de dire que les exploitants ne s'intéressent en priorité qu'aux problèmes les plus simples, puisqu'ils vont également arbitrer leurs priorités en fonction de l'importance des fortuits rencontrés. Enfin, il est tout à fait exact de dire que la formation et l'expérience des décideurs va avoir une influence notable sur la décision. Ce « biais »⁸ est spontanément mis en avant par un grand nombre d'interviewés, qui citent de nombreux cas où la décision prise par un directeur par exemple reflète l'expérience et la formation de celui-ci.

7. Bien que, formellement - mais également dans les faits -, la Conduite cherche à remplir les deux objectifs simultanément.

8. Ce biais n'en est pas un dès que l'on considère une conception plus large de la rationalité, cf. la rationalité cognitive au paragraphe 3.3.3.2 page 229.

3.2.3.6 La décision désordonnée de Lindblom

Dans le modèle de la décision désordonnée (Lindblom, 1959; 1979), ce sont seulement les solutions les plus proches de la solution initiale qui seront examinées. De plus, au lieu que les moyens soient déployés en fonction des finalités poursuivies, ce sont plutôt les fins qui sont conçues en fonction des moyens disponibles. À vingt ans d'intervalle, Charles Lindblom a théorisé la décision dans les organisations sous les termes d'un bricolage permanent qu'il appelle « *The Science of Muddling-Through* » (soit littéralement, « savoir naviguer à travers les embrouilles », selon la traduction de Négrier, 2005, p. 505). Pour Lindblom, la méthode de prise de décision décrite dans le modèle canonique ne peut être appliquée aux cas complexes rencontrés dans la réalité : « *For complex problems, the first of the two approaches [le modèle canonique] is of course impossible. Although such an approach can be described, it cannot be practiced except for relatively simple problems.* » (Lindblom, 1959, p. 80). Pour lui, le modèle canonique présuppose des capacités cognitives et informationnelles que les humains n'ont pas, et cette approche est encore plus absurde (« *is even more absurd* » (*id.*)) quand le temps et l'argent pouvant être alloué à un problème sont limités, ce qui est toujours le cas. De toutes façons, les décideurs n'ont pas le choix entre autant d'alternatives puisque les contraintes imposées par leur fonction et leur organisation les limitent à seulement quelques rares possibilités. Lindblom propose dans son article de développer la méthode de la décision naturelle, qu'il nomme « comparaisons limitées successives » (« *successive limited comparisons* ») (p. 81), qu'il oppose au modèle canonique, nommé la méthode « rationnelle-compréhensive » (« *rational-comprehensive method* ») (*id.*), ou encore les méthodes « branche » et « racine » (« *branch method* » et « *root method* » (*id.*)). Lindblom critique en premier lieu le fait que, dans la méthode racine (ou modèle canonique), les préférences doivent être connues et clarifiées avant que les différentes solutions ne soient examinées. Selon lui, pour la plupart des objectifs ou des préférences les plus importantes, les parties prenantes à la décision sont fondamentalement en désaccord (par exemple dans le cas du tracé d'une autoroute). De plus, une décision s'accompagne le plus souvent de sous-objectifs, qui vont être délicats à hiérarchiser entre eux. L'auteur prend l'exemple de personnes devant être relogées suite à la destruction de leur immeuble. L'administrateur en charge de ce dossier cherchera à remplir plusieurs sous-objectifs : vider l'immeuble au plus vite, trouver un logement de remplacement adéquat, éviter les frictions avec le nouveau voisinage qui risque d'être gêné par une arrivée trop brutale d'un grand nombre d'habitants, etc. S'il est délicat de hiérarchiser ces objectifs, le décideur devrait en fait savoir, dans le modèle idéal, quelle part d'une exigence peut valoir d'être négligée au profit d'une autre exigence (« *one needs ideally to know how much of one value is worth sacrificing for some of another value* ») (p. 82). Mais surtout, dans la réalité, le décideur doit choisir entre des solutions qui comportent déjà une certaine proportion de tel et tel objectif (« *typically the administrator chooses - and must choose - among po-*

licies in wich these values are combined in different ways. He cannot first clarify his values and then choose among policies. » (*id.*). Le troisième point de critique est que les objectifs peuvent avoir des valeurs différentes selon les contextes, un objectif pouvant avoir une valeur importante dans un contexte, et le second dans un autre contexte. Dans ce cas, il ne sera pas intéressant de savoir quel objectif est privilégié de manière abstraite, mais au contraire de savoir comment le décideur va concrètement privilégier l'une ou l'autre des solutions. Lindblom cite alors un exemple particulièrement intéressant pour l'étude de l'exploitation nucléaire, où un administrateur attache de l'importance à la fois à la manière dont son agence parvient à réaliser ses projets *et* le fait qu'elle conserve de bonnes relations avec son public. Le fait de privilégier de manière abstraite l'un ou l'autre des objectifs n'est que de peu d'intérêt dans la mesure où la décision réelle se posera sous la forme suivante : doit-on privilégier une vitesse de traitement plus rapide au risque de fâcher la clientèle ou au contraire vaut-il mieux risquer de fâcher la clientèle pour s'assurer que le travail soit fait ?⁹. Cet élément est crucial pour l'étude de l'exploitation nucléaire, qui cherche en permanence à concilier les objectifs de disponibilité et de sûreté. Ce point de l'exposé de Lindblom permet de montrer que les décisions concrètes renvoient à un arbitrage entre différents objectifs, puisque de manière symétrique l'auteur montre que les arbitrages entre exigences n'ont pas à être effectués de manière abstraite et qu'ils se concrétisent en fait dans la réalité des décisions. Il permet donc d'étayer le constat empirique réalisé au moyens des observations du travail d'exploitation et également d'élargir le propos en montrant que cette thématique se retrouve dans d'autres organisations comme des agences gouvernementales par exemple.

Pour Lindblom, il n'est pas possible de hiérarchiser les objectifs de manière abstraite, il est seulement possible de dire sa préférence pour des décisions particulières, qui contiendront une part variable de chacun des objectifs (« *Except roughly and vaguely, I know of no way to describe - or even to understand - what my relative evaluations are for, say, freedom and security, speed and accuracy in governmental decisions or low taxes and better schools, than to describe my preferences among specific policy choices that might be made between the alternatives of each pairs.* » (*id.*). Les objectifs et les solutions permettant de les atteindre sont choisis en même temps, le diagnostic et l'évaluation sont en réalité réalisés simultanément. Lindblom confirme l'hypothèse formulée dans l'analyse des décisions réelles observées sur le terrain, selon laquelle, en choisissant entre la solution A et la solution B, le décideur choisit finalement entre les deux objectifs qui distinguent

9. « *If, for example, an administrator values highly both the dispatch with which his agency can carry through its project and good public relations, it matters little which of the two possibly conflicting values he favors in some abstract or general sense. Policy questions arise in forms which puts administrators such a question as : Given the degree to which we are or are not already achieving the value of the dispatch and the value of the public relations, is it worth sacrificing a little speed for a happier clientele, or is it better to risk offending the clientele, so that we can get on with our work ?* » (*id.*)

ces deux solutions. Cette décision revient en définitive à choisir entre ces deux objectifs (ou exigences). Pour Lindblom, la spécialisation du travail entre différentes entités permet d'attribuer à chacune d'elle l'un des différents objectifs à atteindre. Ainsi, chaque exigence a son « chien de garde » (« *The virtue of such a hypothetical division of labour is that every important interest and value has his watchdog* » (p. 85)). Le processus de décision fonctionne alors via l'ajustement mutuel entre les parties (« *mutual adjustment* » (*id.*)). Le dernier point abordé par l'auteur pour souligner la différence entre la décision canonique et la décision naturelle consiste à souligner le phénomène de « succession des comparaisons ». Les solutions ne sont pas faites une fois pour toutes, elles sont faites et refaites constamment, via des approximations successives visant à se rapprocher des objectifs poursuivis, ces mêmes objectifs changeant constamment, au fur et à mesure de l'élaboration de la solution. Loin de considérer cette succession d'approximation comme un biais par rapport au modèle canonique, l'auteur défend que cette méthode permet de déployer de meilleures solutions, car la connaissance des étapes antérieures de la construction de la solution (« *past sequences of policy steps* ») l'aidera à ajuster finement son analyse des phases ultérieures.

Le modèle de Lindblom est pertinent pour saisir les données empiriques collectées, à commencer par le terme de « *muddling through* » qui résume assez bien le travail quotidien de l'exploitation nucléaire. Les « ennuis » arrivent les uns après les autres, parfois tous en même temps, et les exploitants cherchent à les gérer au mieux, compte-tenu du temps et des ressources dont ils disposent. En somme, il ne s'agit pas tant d'optimiser que de se débrouiller. Sa conception de la décision sous forme de « comparaisons successives » reflète également le quotidien des exploitants. Comme le montre un peu plus bas le cas de l'acide, les solutions sont construites progressivement et leurs avantages et inconvénients respectifs sont comparés au fur et à mesure. Les exploitants ne doivent pas décider entre les objectifs abstraits que sont la production et la sûreté, ou entre la sécurité du travail et la durabilité des matériels, mais doivent arbitrer entre des solutions concrètes qui répondent à ces objectifs dans des proportions variables. La division du travail entre la Conduite et les Ingénieurs Sûreté permet effectivement de confier à ces derniers le rôle de « chien de garde » concernant l'atteinte de l'objectif de sûreté, bien que cet objectif soit également poursuivi par la Conduite.

3.2.3.7 L'ambiguïté des préférences

Selon Huard (1980, p. 546), l'ambiguïté des préférences est un thème de recherche assez récent, et assez novateur dans le sens où la remise en cause de la cohérence des préférences du décideur n'est pas aussi simple à accepter que la remise en cause des limites cognitives ou les dysfonctions organisationnelles. Souvent, la dysfonction des préférences est perçue uniquement comme un simple biais à corriger, alors qu'elle a en réalité un sous-basement plus important et surtout difficilement corrigeable. Dans le cas de l'industrie à risques, chercher à atteindre

le meilleur niveau de production *et* de sûreté est un double objectif qui doit être constamment poursuivi mais qui n'est pas sans entraîner des difficultés au niveau des décisions concrètes. Pour la plupart des organisations, la recherche de multiples objectifs pourra être constatée, à commencer par la volonté de livrer un produit de qualité pour accroître le nombre de clients tout en diminuant les coûts de production pour accroître les bénéfices. Un dilemme concernant la gestion des stocks peut voir s'opposer deux acteurs que sont le directeur commercial et le directeur du contrôle de gestion. Pour le directeur commercial, il faudra que les stocks soient importants pour pouvoir livrer au plus vite et contenter le client afin de le fidéliser. Pour le directeur du contrôle de gestion, il faudra que les stocks soient le plus faible possible, afin de ne pas immobiliser inutilement du capital. Il faut citer parmi les travaux s'intéressant à cette question : Hirschman (1967), Cohen et March (1974), March (1974), Thorngate (1976), March et Olsen (1976), Weick (1976), Elster (1977), Sproull, Weiner et Wolf (1978) et March (1978). Michel Berry montre, dans le cadre d'un rapport du Centre de Recherche en Gestion (Berry, 1983), combien le conflit de rationalités est inhérent aux organisations et comment ce conflit est habituellement régulé par une certaine dose de flou, d'incertitude et d'ambiguïté. Dès la fin des années 1950, Donald Cressey développe (Cressey, 1959) ce thème de la pluralité des exigences et des conflits d'objectifs. Il montre que les surveillants de prison doivent à la fois réinsérer et surveiller, maintenir l'ordre et éviter les frictions, et donc qu'ils sont soumis à des exigences contradictoires. Ces travaux montrent que les préférences des décideurs peuvent évoluer dans le temps, en fonction de leur expérience notamment. Les décideurs auraient ainsi tendance à formuler leurs objectifs dans des termes vagues de façon à découvrir et à construire leurs préférences progressivement. L'ambiguïté et la flexibilité permettent de présenter publiquement des buts différents de ceux que l'on souhaite réaliser, afin de tenir compte des risques d'erreur dans ce domaine. Dans cette conception, le décideur est un stratège qui cache ses véritables intentions. Mais il est également vrai de dire que le décideur ne connaît pas, en toute bonne foi, ses préférences véritables en début de process, car justement il va les découvrir en fonction des premiers résultats qui seront produits.

3.2.4 La complémentarité des compétences

Au-delà des cas observés, les entretiens cités ci-dessous présentent soit d'autres cas vécus par les acteurs à d'autres moments, soit des analyses forgées par les interviewés sur la base de leur expérience. Ces cas rapportés vont permettre d'enrichir la compréhension du processus de décision. Il sera alors possible de schématiser le processus de décision afin d'en construire une forme idéal-typique, pour pouvoir ensuite la comparer à la réalité. Il faudra alors dire en quoi les cas réels diffèrent de la modélisation, l'idéal-type ayant justement pour objectif de mesurer la réalité à l'aune du modèle.

3.2.4.1 Entretiens et analyses des acteurs

Dès son arrivée en centrale nucléaire, les agents des équipes de conduite insistent auprès de l'observateur pour qu'il comprenne à quel point les membres d'une équipe sont interdépendants (*cf.* sous-section 1.1.2.1 page 48). Mais dire que les membres sont interdépendants ne permet pas forcément de saisir l'imbrication des différentes sphères de compétences ni la stratification de ces compétences. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, un Chef d'Exploitation détaille comment cette interdépendance se concrétise dans la réalité des situations de travail. En outre, il met en garde contre un report trop systématique des décisions opérationnelles au niveau du management.

CNPE n° 4. Lors d'une « tournée des locaux » avec un Chef d'Exploitation.

Chef d'Exploitation : « *L'agent de terrain identifie quelque chose, il en parle à l'opérateur, il le note sur son calepin ou alors il appelle directement en salle de commande si c'est urgent, et puis le cas peut remonter au Cadre Technique, voire au Chef d'Exploitation, et après faire toute la ligne hiérarchique. [...] L'agent de terrain doit faire une première analyse, consulter les schémas et les classeurs de consignes, puis remonter à l'opérateur puis idem, l'opérateur doit faire son analyse, puis c'est au tour du Cadre Technique. S'il te manque des infos, il y a les appuis, l'Ingénieur Sécurité, les métiers de Maintenance, le Service Sécurité Qualité, etc. Mais il ne faut pas que ça remonte directement au Cadre Technique, d'un coup "Boum!" comme ça, sinon on ne s'en sort plus!* »

Le propos de ce Chef d'Exploitation montre bien qu'il faut distinguer d'une part le processus nominal de remontée de la décision, où les différents acteurs traitent l'aléa, collectent de l'information, enrichissent l'analyse, et d'autre part la remontée directe de la décision, qui s'apparenterait plus à un report de responsabilité vers les hiérarchiques¹⁰

Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, un opérateur du CNPE n° 4 développe l'origine des points de vue, et explicite directement le fait que les connaissances des différents groupes d'acteurs sont fonction des contextes dans lesquels ils travaillent au quotidien et donc de leurs compétences. Il base son propos sur la coopération entre les agents de terrain et les opérateurs :

CNPE n° 4. En salle de commande.

Opérateur à Observateur : « *Nous, les opérateurs, on ne voit pas toute la filerie, par contre on voit les interactions entre les systèmes, de manière globale. On sait que si on fait une variation sur telle partie du circuit secondaire, il va y avoir une influence sur telle chose, c'est notre métier d'opérateur, voir comment la machine va réagir, etc. L'agent de terrain, lui, il a une vision*

10. *Cf.* au chapitre 4 la distinction entre le critère cognitif et le critère hiérarchique (section 4.3 page 246).

plus restreinte des régulations, des interactions entre les systèmes, mais il a une très bonne connaissance du détail de chaque système. Le système élémentaire ARE par exemple, pour nous c'est un système qui amène de l'eau, alors que l'agent de terrain va connaître comment sont faites les vannes en local, il va être capable de détecter une pression en air anormale sur une vanne, il va se dire "D'habitude elle est à 8 bars et là elle est à 3 bars", alors que pour nous c'est ouvert ou fermé, tout simplement. Et puis on voit le mécanisme de régulation, mais c'est tout, on n'a pas la connaissance de la température, de l'odeur... Lui, l'agent de terrain, il va arriver dans un local où il va sentir le chaud, où il ne pas y avoir le bruit habituel, et bien ça va éveiller sa curiosité, nous on n'a pas cette vision, lui il a une connaissance fine de chaque système, lui il a une vision plus détaillée, nous on a une vision plus macro. [...] Comme toi quand je te parle d'une boîte de vitesses sur une voiture, tu vois un moteur grosso modo, et puis c'est tout, un mécanicien, lui, il voit les engrenages et tout ça, là c'est pareil, il a une connaissance plus fine des installations. »

Ce type d'interview nous aura mis sur la voie du concept de « point de vue » développé par l'ergonomie cognitive : les groupes d'acteurs ont des visions différentes de l'installation parce que leur travail quotidien leur donne prise à différentes facettes de l'outil de production. Ces différentes connaissances et compétences sont complémentaires, comme l'explique ce même opérateur :

Opérateur : « Car nous, les opérateurs, on est spécialistes des interactions, mais on va demander à l'agent de terrain si ce système paraît conforme à l'attendu : "Est-ce que tout te paraît bien ?" Il doit pouvoir dire oui ou non, "Cette vanne, elle ne réagit pas comme d'habitude" ou "Non, là il y a du bruit, alors que d'habitude il n'y en a pas". Et ce n'est qu'à partir de là que les opérateurs peuvent être compétents, car nous on voit les interactions, on va pouvoir se dire depuis la salle de commande : "OK, ce réservoir ci est plein, celui-là est vide, donc l'eau a du transiter par ce circuit là plutôt que par celui-ci." »

Les agents de terrain et les opérateurs ont donc des visions complémentaires de l'outil de production, tout simplement parce qu'ils ne sont pas situés au même endroit sur l'installation. Les agents de terrain, en étant directement auprès des matériels (vannes, pompes, etc.), vont être en mesure d'apporter aux opérateurs des informations très précises. Ces informations vont permettre à ces derniers de compléter leur vision de l'installation, qu'ils construisent depuis la salle de commande sur la base d'artefacts qui représentent à distance l'état d'un matériel situé ailleurs sur l'installation. Une diode de couleur indiquera à l'opérateur en salle de commande qu'une vanne est ouverte ou fermée, mais c'est seulement l'inspection visuelle de cette vanne par l'agent de terrain qui permettra de traiter des cas plus complexes, comme par exemple lorsque le dispositif chargé de « coder » la position

de la vanne pour la retransmettre en salle de commande (« contrôle-commandes ») est défaillant.

Comme il a été mentionné, les travaux en ergonomie de conception développent la notion de « point de vue », qui peut se définir comme « *pour une personne, une représentation particulière d'un objet* » (traduction de Détienné, Martin et Lavigne, 2005, p. 216). L'idée centrale est que les sujets en prise avec le même outil de production, au quotidien, peuvent très bien le percevoir de manière fort différente. Pour la plupart des auteurs, le point de vue est fortement influencé par le domaine de prédilection de l'acteur concerné. Les auteurs proposent une définition dynamique du point de vue : au cours du travail de conception, les points de vue évoluent et peuvent être partagés par les différents participants. On parlera de la construction de points de vue intégrés (« *integrated viewpoints are constructed* »). Les observations empiriques et les analyses proposées par les acteurs eux-mêmes confirment clairement la validité de ces concepts théoriques.

Si la complémentarité des points de vue est avérée au sein des équipes de conduite, elle est également observée entre différents groupes d'acteurs, comme par exemple entre la Conduite et la Maintenance. Cette complémentarité est rapportée à l'observateur sous la forme d'analyses construites par les acteurs eux-mêmes, mais aussi par le biais de témoignages d'expériences passées. Le même informateur poursuit son propos sur la complémentarité des visions. Notons que si ce témoignage a été proposé principalement par un interviewé, le contexte d'énonciation apporte une forme de validation par les pairs. En effet, les propos tenus dans des endroits publics comme la salle de commande exposent toujours leur énonciateur à une validation ou à une infirmation de la part de ses collègues. Lorsque l'un d'eux ne partage pas les propos tenus auprès de l'observateur extérieur, il est fréquent qu'il intervienne pour apporter des compléments ou des précisions. De plus, la tradition ethnographique nous apprend qu'une étude de terrain peut également se baser sur un nombre réduit d'informateurs (Laburthe-Tolra et Warnier, 1993, p. 388). Cet informateur détaille de manière explicite comment se construit progressivement la représentation des acteurs au sujet d'un matériel. Dans l'exemple qu'il donne ici, ce sont tour à tour les différentes facettes d'une vanne qui vont être examinées : l'aspect général de la vanne, la pression de l'air y pénétrant, le signal retransmis en salle de commande, les appareils qui y sont associés, etc. Il montre comment les différents acteurs vont s'investir sur telle facette plutôt que telle autre et montre comment la coopération entre eux va permettre de cerner toutes les dimensions de la problématique.

Opérateur : « *La Maintenance c'est à un autre niveau encore, nous la Conduite, on va détecter si le système fait son office ou non, c'est la vision macroscopique, l'agent de terrain lui va être dans le détail. Hier par exemple, on a cherché la cause d'un problème, et on a trouvé grâce à l'agent de terrain que la vanne qui devait être fermée était en réalité ouverte. Une fois que l'on a découvert ce type de dysfonctionnement, on donne à la Maintenance*

notre diagnostic, par exemple on va leur expliquer que le signal de régulation est bien retransmis jusqu'en salle de commande, que la vanne a un aspect normal, que la pression d'air arrive bien, mais qu'il devrait y avoir un signal d'ouverture et qu'il n'y en a pas. Sur la base de ce premier diagnostic, le service de maintenance va se rendre en local sur la vanne, ils vont aller investiguer sur le capteur de niveau, ils vont se demander si cela ne pourrait pas être le transformateur qui est encrassé par exemple. L'agent de terrain, lui, il sait qu'il doit y avoir une pression de 3 bars à l'entrée de la vanne et une pression de 20 bars à la sortie, mais il ne connaît pas la petite vis de réglage à l'intérieur de la vanne qui va permettre de régler le débit. Ça, c'est du ressort du service de Maintenance. Par contre, le métier de Maintenance, lui, est incapable de te dire l'impact qu'il va y avoir sur l'ensemble de la tranche si jamais telle vanne change de position, par contre, ils vont être capables de dire si elle bouge ou pas et pourquoi. Oui, ce sont des visions qui sont complémentaires, on leur donne notre diagnostic le plus précis possible, on ne leur dit pas "Et le système STR?", mais "Sur le remplissage du réservoir principal du système STR, est-ce une vanne? Une régulation? Et quel type de vanne?" On va aller au plus précis, et là on demande aux Automaticiens, et eux vont nous dire si c'est une carte, un capteur, un boîtier de régulation..."

L'opérateur résume alors très clairement le fondement de la coopération entre la Conduite et la Maintenance dans le traitement des aléas, montrant non seulement que les différents groupes d'acteurs possèdent des visions complémentaires sur l'installation mais plus fondamentalement que le travail d'exploitation ne pourrait pas être réalisé sans cette coopération.

Opérateur : « On peut gérer l'aléa technique par la complémentarité, au sein de l'équipe de conduite, mais il faut aussi que ça soit fait avec les métiers de Maintenance. L'aléa technique, la Conduite ne le résoudra pas, nous on n'interviendra pas, si on a un problème on va utiliser un système parallèle, qui remplit la même fonction que le système sur lequel est survenu l'aléa, mais on ne va pas aller changer les cartes de régulation. Nous, on va être capables, dans une certaine mesure, pendant un temps limité, de trouver des moyens palliatifs pour ne pas se servir du matériel qui ne marche pas, mais ensuite ça sera à la Maintenance d'intervenir. »

Il faut ajouter à ces différentes analyses l'importance des décalages pouvant exister entre les différentes temporalités des acteurs. Les équipes de Conduite vont typiquement situer leur action dans un temps assez court, alors que les concepteurs des procédures de conduite ou les agents des centres d'ingénierie vont appréhender la technique dans une perspective temporelle plus longue. Nicole Aubert (2004) s'interroge sur le culte de l'urgence dans les organisations et critique le manque d'anticipation des managers et décideurs. Pourtant, dans le cas du nucléaire, la

conception et l'ingénierie des centrales s'ancre dans un temps long. Il faut compter près d'un siècle entre le début de la conception d'une centrale et la fin de son démantèlement. Le rapport entre les agents de Conduite et ceux du service Chimie, lorsqu'ils poursuivent deux finalités que sont la disponibilité et la longévité de l'appareil de production, est également un rapport professionnel complexifié par le rapport au temps. Les premiers se concentrent sur un temps relativement court alors que les seconds vont se projeter sur un temps beaucoup plus long. Stéphane Beaud étudie le rapport au temps dans un autre contexte, en sociologie de l'éducation. Il montre comment le rapport au temps des étudiants des « quartiers » s'accommode mal de la temporalité universitaire, qui s'ancre dans un temps plus long que celui habituellement envisagé par ces étudiants (Beaud, 1997). Beaud expose une description ethnographique riche et étaye son propos sur deux auteurs importants pour la sociologie du temps que son Norbert Elias (1976) et Maurice Halbwachs (1950).

3.2.4.2 Le cas de l'alternateur

Une illustration de cette complémentarité des connaissances est bien exposée par ce Chef d'Exploitation, qui raconte à l'observateur un épisode survenu lors de la fin d'une période d'Arrêt de Tranche¹¹. Il démontre ici que cette complémentarité ne va pas de soi car elle peut prendre la forme d'une asymétrie de l'information. Les connaissances et compétences étant différentes, il n'est pas toujours évident que leur agrégation se fasse, les sphères informationnelles pouvant au contraire rester distinctes. Ce cas montre une situation d'interaction entre une équipe de quart et un ingénieur expert de la turbine. Ces deux groupes d'acteurs vont devoir s'échanger des informations pour parvenir à solder une difficulté, mais ne vont malheureusement pas y parvenir. Cet épisode se déroule lors de l'une des périodes les plus critiques de la vie d'une centrale nucléaire. Lors de la fin d'un Arrêt de Tranche, la pression temporelle est souvent très forte, car il faut « coupler » au plus vite la tranche, c'est-à-dire recommencer à délivrer de l'électricité sur le réseau.

CNPE n° 4. Dans le bureau des Chefs d'Exploitation. Il est environ 20h, et les activités principales de la journée ont été soldées. L'enquêteur profite donc de cet instant plus calme pour interroger le Chef d'Exploitation, en cherchant à toujours ancrer son questionnement sur la base des aléas rencontrés durant le quart du jour. Le Chef d'Exploitation « accroche » lorsque l'interviewer lui suggère son analyse des rapports entre groupes d'acteurs selon la complémentarité de leurs sphères de compétences. Il se remémore alors plusieurs exemples qui viennent valider cette hypothèse.

Chef d'Exploitation : « *Un autre exemple, où l'on s'est fait réprimander par le patron. Sur une fin d'arrêt de tranche, à 14h de la fin, on allait faire le*

11. Voir la sous-section 1.1.7.1 page 68 pour une présentation des périodes de Tranche en Fonctionnement et d'Arrêt de Tranche.

meilleur arrêt de tranche du Parc [L'arrêt le plus court de toutes les centrales EDF], et là, arrive un événement fortuit impliquant cinq jours de retard. . . Ce fortuit concernait l'alternateur, la partie qui transforme l'énergie mécanique en courant électrique, et plus précisément l'excitatrice de l'alternateur. Le circuit de refroidissement de l'alternateur, habituellement, on le met en service lors du lancement de la turbine, avant de produire de l'électricité. Or, cette année là, suite à un Retour d'Expérience de niveau national, il fallait "attendre le dernier moment" avant de lancer le refroidissement, juste avant le couplage, pour éviter une condensation qui ferait de la corrosion. Je suis de quart cette nuit là, l'agent de terrain me dit : "Je vais mettre en service le refroidissement". Le spécialiste de la turbine était là et disait : "Non, plus tard". On s'assoit alors autour de la table, et on réfléchit. On se dit : "Non, la consigne dit de le faire maintenant, on doit le faire maintenant". Le spécialiste répond : "Dont acte". En fin de nuit, on trouve de la fumée sur l'alternateur, qu'on doit arrêter. L'analyse montre alors que la ligne de refroidissement de l'alternateur peut être démarrée en deux parties, nous on l'a considérée dans son ensemble. Or ça, c'est une information que l'on a reçue que le lendemain : quand l'excitatrice est en service, il faut refroidir au moins l'excitatrice. Cette info là, personne ne l'avait, ni la Conduite, ni le spécialiste. Il y avait eu un Retour d'Expérience sur d'autres sites, mais il n'avait pas été pris en compte. Le REX sur l'alternateur était bon, mais il fallait prendre en compte l'excitatrice. Le spécialiste était concentré sur l'alternateur, sa vision était bonne. On lui aurait juste posé la question "Et l'excitatrice?", le problème aurait été réglé sur-le-champ. Nous, on n'avait jamais fait le distinguo car nos procédures demandaient la mise en service de tout le circuit de refroidissement dès le lancement de l'alternateur. Et personne n'avait cette information : "l'excitatrice produit 50% de l'échauffement, dès qu'elle est à vide", c'est-à-dire dès que l'alternateur tourne. On n'arrive pas à prendre des décisions, au-delà des procédures, ce qui fait la différence, c'est la connaissance et la compréhension du problème. »

Ce cas montre bien l'importance de l'information disponible, à l'instant t , qui peut être répartie différemment selon les acteurs. Pour l'équipe de quart, la marche à suivre était celle des procédures : il fallait refroidir l'alternateur dès le lancement de la turbine. Le fait qu'un autre acteur prenne part à ce moment là au processus modifie la donne car ce dernier détient une information nouvelle : il ne faut démarrer le refroidissement qu'au dernier moment. Cette information constitue une nouvelle prescription (Retour d'Expérience de niveau national), visant une nouvelle finalité (éviter la corrosion). Il y a donc deux groupes d'acteurs, l'équipe de conduite et le spécialiste de la turbine. Ces deux groupes ont des objectifs différents : coupler la tranche au plus vite pour l'équipe de conduite, éviter la corrosion de l'alternateur pour le spécialiste de la turbine. L'équipe cherche à répondre à la contrainte de disponibilité de l'appareil de production, et le spécialiste à la

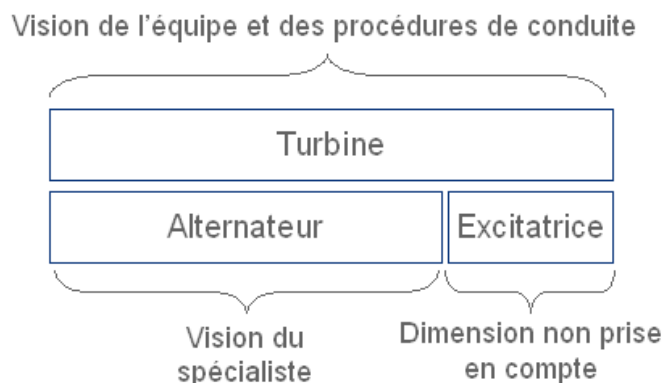


FIG. 3.1 – Difficulté d'agrégation des contextes cognitifs

contrainte de durée de vie des matériels. Les deux groupes s'appuient sur deux référentiels distincts, les consignes de conduite pour l'équipe et un REX National pour le spécialiste, ce qui montre un cas de pluralité de la prescription.

La difficulté est ici de concilier les exigences des deux parties, ce qui n'a pas pu se faire pour des raisons cognitives : le spécialiste de l'alternateur impose cette nouvelle prescription sans se rendre compte qu'elle ne tient pas compte de toutes les données du problème. Comme le dit le Chef d'Exploitation, la vision du spécialiste était bonne compte tenu de son propre contexte cognitif (l'alternateur, à l'exclusion de l'excitatrice). En revanche, l'équipe de conduite n'a pas pu voir à temps que la prescription du spécialiste ne tenait pas compte de l'excitatrice. Et ceci pour une raison précise et bien identifiée : car les procédures de conduite n'invitaient pas l'équipe à distinguer l'alternateur et l'excitatrice, dans la mesure où elles commandaient la mise en service de la totalité du circuit de refroidissement, sans plus de précision. La difficulté est donc apparue dans la tentative d'intégrer une prescription centrée sur l'alternateur dans une consigne centrée sur l'ensemble de la turbine. La figure 3.1 schématise ce raisonnement.

3.2.4.3 Le Garbage Can Model

Ce cas montre bien que le postulat de rationalité du décideur ne peut se limiter à une rationalité objective, ni même à une rationalité limitée ou procédurale. Dès lors que la décision est construite par plusieurs acteurs, se pose la question de l'agrégation des différentes rationalités des décideurs, plus que la question du degré de rationalité du décideur. Ce constat invite donc à ouvrir les modèles classiques de la décision aux hypothèses avancées par l'ergonomie (la décision comme une activité distribuée) et par la sociologie (les contraintes propres à chaque groupes d'acteurs). Néanmoins, d'après les propos de cet interviewé, les acteurs ont été de bonne foi durant ces échanges d'arguments. Si chacun défendait son point de vue,

ce n'était pas pour faire valoir une stratégie personnelle mais plutôt pour défendre l'idée qui leur paraissait la plus vraie, la plus pertinente. La dysfonction est ici avérée, puisque des points de vue rationnels et cohérents au niveau individuel ont entraîné un échec au niveau collectif. Néanmoins, il n'est pas possible d'aller jusqu'à conclure que cette situation dénote une forme d'anarchie ou d'indécision dans l'organisation.

Le modèle « de la poubelle », ou *Garbage Can Model*, a été proposé au début des années 1970 par des chercheurs américains (Cohen, March et Olsen, 1972), dans le but d'apporter une réponse au constat d'ambiguïté dans les organisations, soit le fait que les comportements réellement observés diffèrent en effet de ce que prédit la théorie classique. Les comportements des individus pouvant sembler irrationnels, ou du moins en inadéquation avec la rationalité économique classique, les auteurs proposent une vision de l'organisation où différents « flux » vont être amenés à se rencontrer. Le modèle de la poubelle suggère l'existence d'une forme d'anarchie au sein des organisations. Les « anarchies organisées » possèdent trois caractéristiques selon les auteurs. La première caractéristique de dysfonctionnement tient aux objectifs de l'organisation (« *problematic preferences* », *op. cit.*, p. 1). Ces objectifs ne sont pas clairs et structurés - comme le suppose la théorie standard - mais ressemblent au contraire à une large palette d'objectifs à la fois inconsistants et guidés par des problèmes à résoudre plus que par des objectifs à atteindre (« *ill-defined preferences* », *id.*). Ces objectifs sont un rassemblement hétérogène d'idées plus qu'une structure cohérente, et les organisations découvrent leurs objectifs dans le cours de l'action au lieu d'agir selon leurs objectifs. La seconde caractéristique est nommée « *unclear technology* », posant que les membres des organisations ne comprennent pas son fonctionnement (« *processes* », *id.*). Les organisations fonctionnent donc sur la base de procédures d'essai-erreur, les souvenirs restant des accidents passés et de pragmatiques inventions motivées par la nécessité (« [the organization] *operates on the basis of simple trial-and-error procedures, the residue of learning from the accidents of past-experience, and pragmatic inventions of necessity* », *id.*). La troisième caractéristique est nommée « *fluid participation* », soit la participation aléatoire des acteurs, dont le niveau d'implication varie avec le temps.

Les auteurs invitent le lecteur à changer son regard sur les organisations, à ne plus les concevoir comme des structures permettant de résoudre des problèmes complexes ou de passer outre des conflits via l'argumentation et la négociation (« *bargaining* », ou marchandage), mais plutôt comme des structures qui charrient, de manière continue, pèle-mêle, des problèmes cherchant des solutions, des solutions cherchant des problèmes, des enjeux et des sentiments cherchant des situations décisionnelles dans lesquelles ils vont pouvoir être rendus publics, des solutions cherchant des problèmes à résoudre, des décideurs cherchant des décisions à prendre, etc. Les auteurs en arrivent ainsi à une conception de l'organisation relevant d'un *Garbage Can Model*. Tous ces flux s'entrecroisent donc dans la cor-

beille, en fonction de paramètres variables, voire aléatoires, les décisions prises vont donc être différentes. Les auteurs insistent de façon très nette sur le désordre qui règne selon eux dans les organisations et dans la prise de décision. La métaphore de la poubelle est filée jusqu'au bout, ce qui donne au lecteur le sentiment d'une connotation péjorative autant que d'une description objective¹².

L'enquêteur du nucléaire qui lit les caractéristiques du modèle des anarchies organisées, à la lumière du cas de l'alternateur par exemple, peut ressentir une certaine confusion. En effet, les objectifs sont clairs et structurés s'ils sont lus à travers les règles de management mais ils apparaissent ambigus et « guidés par les problèmes à résoudre » dès lors qu'on observe le cours de l'action. Cependant, il faut noter que reconnaître l'existence d'un problème dans les organisations ne va pas de soi (Cowam, 1986 ; 1990) et que le fait d'interpréter une situation comme étant un problème est fonction de la connaissance de l'acteur (Pounds, 1969). De même, les acteurs fonctionnent bel et bien sur la base des accidents passés (le Retour d'EXpérience concernant la turbine illustre cela) et des inventions pragmatiques. Du point de vue de l'exploitation nucléaire, il ne semble pas du tout incohérent de régler les problèmes, en tous cas pas dans le cas du matériau recueilli dans cette thèse, qui prend pour point de départ les aléas techniques et leur traitement (*cf.* paragraphe 1.2.1 page 76 sur le modèle de l'événement). Enfin, concernant les flux de problèmes et de solutions, l'écoute attentive des acteurs en prise avec les problèmes techniques ne donne pas le sentiment que les problèmes, les solutions et les décideurs se croisent selon un ordre aléatoire. Au contraire, les décideurs construisent des solutions pour faire face aux problèmes rencontrés. Le *Garbage Can Model* ne semble donc pas rendre justice de toute la rationalité et de tout l'ordre que les acteurs essayent de mettre dans leur travail, dans leur tentative de maîtriser le sens de leurs actions. Par contre, si l'on porte un regard plus macroscopique sur le travail d'exploitation, il est tentant de conclure à une certaine forme de désordre. Le cas de l'alternateur aurait pu être présenté ainsi, par un agent déçu par exemple : « C'est un bazar terrible, on confond les procédures entre elles, on ne sait même plus qu'est ce qui correspond à quoi. L'autre fois, on a emmêlé deux procédures, l'une pour tout l'alternateur, l'autre pour une seule partie, l'excitatrice, et du coup on a cramé l'alternateur ! ». Si le cas avait été présenté ainsi, ou si l'observateur n'avait pas pu obtenir tous les détails de la réflexion, de l'argumentation et de la prise de décision, il aurait certainement été tenté de conclure quant au désordre qui règne dans l'organisation. Le *Garbage Can Model* attire l'attention sur tout le « travail réel » qui n'est pas pris en compte par le modèle classique de la décision, qui se centre prioritairement sur le « travail prescrit », mais il néglige trop fortement la quête de sens que les acteurs investissent dans leur travail quotidien.

12. Le terme « *garbage* » est parfois traduit en français par « corbeille » plutôt que par « poubelle », certainement pour diminuer cet effet. Pourtant, le terme « *garbage* » désigne également des « âneries » ou « foutaises », il semble donc utilisé par les auteurs à dessein.

Dans la même tradition théorique, Fabien Geuser et Michel de Fiol testent de manière expérimentale cette hypothèse d'une déconnexion entre solutions et causes d'un problème (Geuser et de Fiol, 2002). Suite à des expériences en laboratoire sur 3000 managers, sur une durée de 8 ans, ils montrent que les décisions sont motivées par des réflexes mentaux s'appuyant sur des visions simplificatrices de la réalité, où le décideur plaque une solution toute faite sur un problème qu'il va ensuite chercher à identifier *ex post*. Pour expliquer ce décalage, les auteurs évoquent la blessure narcissique et la solitude des managers face à la décision, ainsi que la fonction rassurante que peuvent comporter leurs actions réflexes. Ces chercheurs constatent eux aussi l'importance que peuvent jouer les décalages cognitifs en utilisant le terme de « lunettes » dans le même sens que le concept de « point de vue ».

Certains auteurs ont essayé de concilier l'approche du *Garbage Can Model* et celle de l'acteur rationnel. C'est le cas de David Waguespack (2006), qui propose un arbitrage entre ces deux optiques selon l'importance de la décision considérée. En se basant sur le cas des terrains contaminés, Waguespack montre que ce sont principalement les décisions d'importance moyennes qui donnent lieu à des interprétations et à des jeux d'acteurs. À l'inverse, les décisions de faibles ou de très haute importance sont le plus souvent prises dans le respect des règles du modèle rationnel. Cette thèse peut être mise en lien avec une idée similaire proposée par un expert d'EDF pour qui la marge de manœuvre à accorder aux opérationnels dans le respect des procédures doit également suivre une courbe en forme de « U ». Selon cette courbe, les situations de conduite les plus quotidiennes, ainsi que les situations graves ou exceptionnelles, doivent être réalisées dans le respect le plus strict des procédures. Dans le premier cas, les procédures s'appliquent sans ambiguïté, et il n'est donc pas nécessaire de les adapter à la situation réelle. Dans le second cas, l'incertitude est trop grande et mieux vaut une application stricte des consignes, quitte à ce que les équipes ne comprennent pas toutes les dimensions de la stratégie de conduite mise en place par les concepteurs et les rédacteurs. En revanche, lors des situations de conduite de moyenne complexité et de moyenne gravité, il serait préférable d'accorder une place plus importante à l'autonomie des acteurs dans la mesure où celle-ci leur permettrait une application plus « intelligente » des consignes et une conduite optimisée. Il faut remarquer que dans cette approche, les termes du débat imposent une dualité entre le fait d'appliquer strictement la consigne et le fait d'avoir une plus grande marge de manœuvre. L'approche retenue dans cette thèse est un peu différente car elle centre le regard sur le choix à réaliser dans l'interprétation des consignes (interpréter plutôt dans le sens de la sûreté, plutôt dans le sens de la production, plutôt dans le sens de la sécurité du travail, etc.). Le fait que les consignes doivent être interprétées pour être rendues opératoires est un fait acquis, alors que le choix du respect d'une exigence parmi tant d'autres est la variable clé de l'analyse.

Lawrence Pinfield (1986) compare de manière très analytique le *Garbage Can Model* et le modèle de la décision structurée (Mintzberg *et al.*, 1976), selon plusieurs variables : la définition de la décision, l'accord sur les buts, le périmètre de participation et l'implication des acteurs, la dépendance au contexte, le rapport au temps. À l'aide de ce travail conceptuel et d'une étude de cas, l'auteur montre que les deux modèles sont complémentaires. En effet, l'ordre et le désordre étant unis dans un rapport symétrique, l'approche de la décision structurée montrera l'importance de l'ordre et les modèles déstructurés l'importance du désordre.

3.2.4.4 Le cas de l'acide

Le cas présenté ci-après donne à voir la rencontre entre les compétences des Chefs d'Exploitation et celles qui sont propres aux Directeurs de la centrale. Ces derniers vont pouvoir compléter l'analyse des CE lorsque celle-ci comporte, outre la dimension purement technique, des questions politiques ou médiatiques. Les Directeurs interviendront notamment lorsque l'image que donne le CNPE à l'extérieur rentre en ligne de compte, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, de la population vivant à proximité de la centrale, ou du niveau national de la Division de la Production Nucléaire d'EDF par exemple. Un Chef d'Exploitation expose ici un processus de décision lors duquel un retard dans la livraison d'un produit chimique a été à l'origine d'une réflexion de ce type. Le CE s'est retrouvé confronté à une décision face à laquelle il ne pouvait pas trancher. Chacune des solutions qu'il avait imaginé avait le même impact sur la sûreté et sur la disponibilité. En faisant appel à la Direction, le CE a pu prendre connaissance d'autres enjeux, qui n'étaient pas apparus lors de son analyse personnelle de la situation. Disposant alors d'un critère supplémentaire - qui s'est avéré discriminant - il a pu retenir l'une des trois solutions disponibles. Il a ensuite demandé à l'équipe de conduite de mettre en œuvre cette stratégie.

CNPE n° 4.

CE : « *Il est arrivé un aléa où l'on n'a pas été livrés en acide, c'est un produit important pour les aéroréfrigérants, contre le tartre. Mon agent de terrain, suite à une ronde, remonte au Cadre Technique qu'il n'y a plus assez d'acide pour tenir durant le week-end. La consigne, c'est de stopper la production s'il n'est plus possible d'injecter de l'acide. Donc il y a plusieurs solutions. Comme on a la moitié de la quantité d'acide nécessaire, c'est soit : 1) fonctionner à 50% sur les deux tranches pendant tout le week-end ; 2) fonctionner à 100% sur les deux tranches pendant 24 heures, puis s'arrêter ; 3) ou alors fonctionner à 0% sur la tranche 1 et à 100% sur la tranche 2 (ou le contraire), pendant tout le week-end. Je n'avais pas de critère pour choisir parmi ces trois solutions. Chacune avait sa valeur, si ce n'est que se mettre à 50% c'est plus facile que l'arrêt en total en termes de manipulations de conduite. Comme cet aléa avait un impact sur la production, il fallait en*

informer l'astreinte Direction. Le directeur d'astreinte ce jour là me répond : "Lundi matin, il me faut les deux panaches de vapeur d'eau qui sortent des aéro-réfrigérants, car la population de la ville voisine regarde le lundi matin s'il y a bien les deux panaches. Car un arrêt de week-end c'est toujours possible, par contre s'il n'y a pas les deux panaches lundi matin, les gens vont s'inquiéter. Et en plus, le directeur de la Division de la Production Nucléaire, le lundi matin, il arrive à son bureau, et la première chose qu'il fait, c'est de regarder la production de toutes les tranches du Parc nucléaire. Donc on peut réduire la production durant le week-end à condition d'être à 100% sur les deux tranches le lundi matin." Moi je ne suis pas contre le fait de donner une image valorisante de la centrale auprès de la population de la ville voisine, au contraire, donc si ça ne va pas à l'encontre de la sûreté, c'est bon, cette solution me convient. Concernant l'image de la centrale vis-à-vis de l'ensemble du parc de production, là aussi, si on peut donner une bonne image de la centrale, tant mieux. Tant qu'on n'impose pas des choses contraires à la sûreté."

Après avoir exposé cet épisode, le CE en propose une analyse qui illustre bien l'idée de contextualité des connaissances, confirmant une hypothèse fondatrice de la modélisation qui va être proposée par la suite. Sa formulation est très fine car elle distingue le fait de disposer d'une information et le fait d'en estimer la valeur. Il n'est pas question simplement de la dimension quantitative de l'information, mais également de sa dimension qualitative : ce n'est pas parce qu'on possède une information qu'on l'estime automatiquement à sa juste valeur.

CE : « Il y a des enjeux que tout le monde ne partage pas. Moi par exemple, les relations avec le niveau national d'EDF, ça ne me préoccupe pas trop, mais je comprends que mon directeur, lui, il a au téléphone tous les jours les directeurs du niveau national, donc je peux comprendre que ce type d'enjeux le préoccupe. Ou alors, on a l'information, mais on ne mesure pas de la même manière la valeur de cette info. Si l'équipe de conduite ne se préoccupe pas de tel ou tel problème, c'est que techniquement, pour eux, il n'y a pas d'enjeux. Ils vont te dire "Oui mais c'est normal. Oui mais ce n'est pas grave, on attend que ça casse". C'est entre les deux, en fonction du moment, de la personne, etc. »

L'observation des cas empiriques, les exemples rapportés par les interviewés et les analyses que formulent directement les exploitants à l'attention de l'observateur confirment l'importance de la complémentarité des compétences. L'étude de la littérature sur la décision gagne à être enrichie des travaux portant sur l'ergonomie de conception car ce champ de recherche accorde une place de première importance à cette problématique.

3.2.4.5 La conception dans l'ergonomie francophone

Certains auteurs permettent de penser la décision face à l'aléa technique comme un processus proche de celui de la conception (Darses et Falzon, 1996) et il est donc possible de s'inspirer de ce champ théorique pour montrer la dimension organisationnelle de la décision et pour insister sur la question de la coopération, de la délégation et de la coordination.

Classiquement, l'ergonomie s'intéresse à la prise de décision au travail dans une perspective individuelle, en s'interrogeant par exemple sur le cas des collisions de navires en mer (Chauvin *et al.*, 2007). Dans un cadre de type expérimental, les chercheurs mettent en avant l'importance du « comportement planifié » du décideur qui modélise le comportement d'un sujet en fonction notamment de ses croyances (dans son comportement, celui d'autrui, de la norme sociale, etc.). Au-delà de cette approche individuelle de la décision, d'autres recherches portent le regard sur d'autres dimensions de la décision et insistent sur sa dimension collective. Dans le courant de la tradition ergonomique française, Cahour (2002) propose une approche « socio-relationnelle » de la prise de décision, qu'il oppose à la démarche « cognitive ». Son enquête porte sur des réunions de conception industrielle visant à faire collaborer des ingénieurs des Méthodes et des Opérateurs de production. L'auteur cherche à identifier les « *décalages intersubjectifs qui limitent l'intégration des points de vue, décalages notamment dans les connaissances, rôles, intérêts ou motivations* » (p. 316). Ainsi, de nombreux travaux en ergonomie cherchent à intégrer à l'étude de la conception d'autres dimensions que la seule cognition, comme Garigou *et al.* (1995) qui prennent en compte le fait que les connaissances et représentations des concepteurs résultent de leur histoire sociale, comme par exemple de leurs expériences professionnelles. La subjectivité n'est alors plus un biais par rapport au modèle nominal de la rationalité « objective » de Simon, elle est une donnée essentielle dans la description des processus de décision naturels. La spécificité de Cahour est d'introduire une dimension plus sociale, en s'intéressant notamment à des concepts issus des sciences sociales comme le « niveau de la relation » (Watzlawick *et al.*, 1967), ou celui de « face » (Goffman, 1959 ; 1967), ou encore, concept intéressant directement le propos de la présente thèse, celui de reconnaissance sociale. A partir du concept goffmanien de « cadre » (1974), l'auteur propose le terme de « cadre participatif », qu'elle définit comme « *le sens que chaque participant donne à la situation collective, c'est-à-dire notamment à la représentation que chacun a des objectifs du groupe, ainsi que des rôles et modes d'intervention qui sont attendus* ». Le matériau empirique provient de l'enregistrement de réunions entre Méthodes et Opérateurs, puis d'entretiens d'explication (selon la méthodologie proposée par Vermersch, 1994).

Nos observations empiriques trouvent un écho saisissant avec les travaux ergonomiques qui décrivent et théorisent les situations de conception et de co-conception, et notamment ceux qui se penchent sur les processus argumentatifs à l'œuvre dans de telles situations. La conception ne doit pas être comprise dans

un sens trop strict, il s'agit en réalité d'une activité cognitive plus que d'un statut professionnel. Herbert Simon, qui proposa une « *science de la conception* » dès 1969, pose qu'« *est concepteur celui qui invente des cours d'action visant à transformer des situations existantes pour les rendre plus conformes à ses préférences*¹³ » (Simon, 1969, p. 111). Les processus de décision de l'exploitation nucléaire s'apparentent en effet à un travail collectif de résolution de problème et de construction de solutions techniques visant à le résoudre. La prise de décision à proprement parler consiste dans le choix de l'une de ces solutions, et fait intervenir des conceptions plus sociologiques qu'ergonomiques concernant le pouvoir de décision, le statut le rôle et la fonction dans l'organisation, le rapport hiérarchique, etc. Françoise Darses (2006) étudie de telles argumentations dans le cas de la reconception collective d'outillages industriels dans la métallurgie. Elle situe clairement les interactions au sein de régulations collectives, elles-mêmes situées au sein de procédures officielles : « *Ces activités argumentatives sont traditionnellement menées en face à face, contrôlées par des régulations collectives (généralement tacites) et encadrées par les procédures décisionnelles prescrites par l'organisation.* » (p. 318). L'importance des processus argumentatifs dans les phases de conception a été perçue par les ergonomes dès les années 1970 (voir Rittel (1972) et les auteurs l'ayant suivi, cités par Darses p. 319). Ces travaux « *soulignent qu'argumenter, c'est un moyen de comprendre le problème, d'analyser l'espace de conception, de construire des hypothèses communes, de développer un processus de confrontation de points de vue et de délibération aboutissant à la prise de décision. C'est au travers de l'argumentation que sont examinés les propositions de solutions, qu'elles sont évaluées et que des alternatives sont proposées, que des buts sont définis.* » Cette approche décrit exactement ce qui a été observé dans la résolution des aléas techniques de l'exploitation nucléaire. L'étude des manifestations concrètes de l'autonomie au travail semble pouvoir, dans le présent cas, s'inspirer des travaux de l'ergonomie sur l'argumentation dans les situations de co-conception. Dans cette approche, le travail argumentatif permet de faire converger les points de vue dissemblables vers une solution choisie. Les travaux cités s'appuient sur le modèle de l'argumentation qui est promu par l'approche rhétorique, qui a été réhabilitée par Perelman et Olbrechts-Tyteca (1958) et adoptée par différentes disciplines dont les sciences de la communication et les sciences cognitives. L'argumentation est alors un processus interactionnel, où « *argumenter c'est développer un raisonnement dans le but de convaincre un auditoire et d'obtenir de lui qu'il partage une opinion donnée en présentant des éléments de preuve de la thèse défendue.* » (Darses, p. 321). Cette approche met l'accent sur le contexte d'énonciation car « *la fonction d'un argument est d'être une justification émise en fonction d'un contexte donné* », selon Toulmin (1993). Elle insiste sur le fait que les modalités de réception de l'argument sont aussi importantes que celles d'émission, à la différence d'approches purement

13. « *Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones* »

linguistiques, qui travaillent par exemple sur la présence de certains connecteurs argumentatifs.

Les travaux de Champaud (1994) conduisent à distinguer deux dimensions de l'argumentation. La première est la fonction coopérative qui « *contribue au développement d'un but commun et vise la clarification de l'état courant du problème et la co-construction de connaissances mutuelles servant à établir une représentation partagée du contexte cognitif (Baker, 1998)* ». La seconde est la fonction dialectique, qui caractérise la dimension conflictuelle des situations interactionnelles, c'est-à-dire qui insiste sur la part de négociation à l'œuvre dans les situations de co-conception, au cours de laquelle les participants avancent des opinions qui sont déterminées par un point de vue métier ou par une position statutaire par exemple. Cette seconde dimension invite donc à penser les arguments comme non impartiaux, comme motivés par des critères autres que l'objectivité technique. Elle invite à se tourner vers les travaux sociologiques qui mettent en avant l'importance du rôle, de la fonction, de la position et du statut, autant que des composantes cognitives mises en lumière habituellement par l'ergonomie.

Françoise Darses propose de distinguer nettement les phases d'analyse du problème et de recherche de solution. Elle indique que l'effet de cette phase d'analyse du problème n'a, à sa connaissance, jamais été étudiée. Son terrain de recueil de données se situe dans une usine métallurgique qui fait collaborer des participants de profils divers (opérateurs, contremaîtres, chefs d'atelier, dessinateur du bureau d'études, etc.). Elles distinguent au sein des argumentations différents « critères », qui sont toute mention d'un paramètre utilisé pour évaluer (qualitativement ou quantitativement) un aspect du problème traité. Puis, ces critères sont classés selon deux dimensions, leur registre de référence (process, modes opératoires, conditions de travail, etc.) et leur niveau d'abstraction. Suite à une étude lexicographique très minutieuse, l'auteur peut conclure que « *l'activité collective de conception s'appuie sur un processus d'argumentation omniprésent* » (*op. cit.*). Pourtant, elle conclut que « *ce processus d'argumentation, et les délibérations collectives qui l'accompagnent, sont à la croisée de multiples facteurs (psychosociaux, sociaux, relationnels, interactionnels, organisationnels, etc.) que notre étude, en faisant le choix d'une approche cognitive, n'a pas abordés* » (*op. cit.*). Cette conclusion conforte dans l'idée d'une étude des argumentations au travail qui, si elle ne peut atteindre la finesse et la rigueur de telles approches cognitives, met en place une méthodologie plus souple et intensive qui permet d'explorer les dimensions citées.

Détienne *et al.* (2005) montrent que les points de vue sont exprimés via les argumentations, et donc que l'étude des échanges d'arguments permet d'étudier les points de vue. Le point de départ de la plupart des travaux sur les problèmes de conception est de les considérer comme des problèmes « *ill-structured* » (Simon, 1973 ; Visser, 2002) soit des problèmes complexes et mal définis, pouvant être résolus par de nombreuses solutions. La situation initiale n'est pas dépour-

vue d'ambiguïté et les concepteurs développent et proposent des solutions qui dépendent en partie de leurs contraintes spécifiques, qui reflètent leur points de vue, eux-mêmes liés à leurs tâches et à leurs préférences personnelles (Eastman, 1969, Chen *et al.*, 1991, cité par Détienne *et al.*, *op. cit.*, p. 217). Pour les auteurs, les points de vue sont exprimés à travers les argumentations et les propositions de solutions techniques. L'agrégation des points de vue (*viewpoints integration*) passe par la négociation (quand tous les acteurs visent l'accord), qui ne cherche pas imposer une solution mais où le dialogue rend possible de choisir une solution plutôt qu'une autre. La conclusion peut être un compromis entre les souhaits de chacun des protagonistes. Les auteurs observent des réunions de conception entre acteurs de spécialités différentes (production, spécialistes de maintenance, etc.) et détaillent la rencontre des points de vue. Il y a trois étapes : évaluation analytique ; évaluation comparative et / ou par analogie ; arguments d'autorité. On pourrait dire que l'on analyse le problème, puis que l'on compare les solutions disponibles, puis enfin, si aucune solution ne s'impose d'elle-même, une des parties impose sa solution.

Dans le présent contexte d'étude, deux cas de figure peuvent se présenter. Ou bien les participants sont de même niveau hiérarchique (débat entre pairs), et le débat sera certainement arbitré par la décision d'un supérieur. Ou bien les participants sont de niveaux hiérarchiques différents. Alors, dans la majorité des cas empiriques rencontrés, les participants de niveau hiérarchique inférieur auront droit à la parole et à l'argumentation, mais un désaccord sera tranché par le participant de niveau hiérarchique le plus élevé. Ce qui précède doit bien sûr être modéré par le fait que le pouvoir ne se limite pas au pouvoir formellement attribué par l'organisation, comme l'enseigne notamment la sociologie des organisations. Il est également possible que des participants jouissent d'une forte légitimité et donc puisse faire triompher leur point de vue contre celui d'un supérieur hiérarchique. Dans la plupart des cas, c'est l'argumentation qui sera au cœur des débats, l'argument d'autorité n'intervenant qu'en dernier recours. Il semble donc nécessaire d'intégrer les dimensions « cognitives » et non pas seulement sociales.

Dans un article plus ancien, écrit avec Pierre Falzon (Darses et Falzon, 1996), Françoise Darses propose une définition de la conception qui correspond tout à fait aux données empiriques recueillies : « *La conception peut alors être vue comme un processus de prise de décision distribuée* » (p. 130). Les tâches de conception ont la spécificité de se pencher sur des problèmes larges et complexes requérant des compétences multiples, et la solution à ces problèmes n'est pas unique, on parle de solutions « *acceptables* ». Il est même possible de dire que solution et problème sont co-construits, c'est-à-dire que la compréhension du problème se fait en même temps que l'élaboration de solution(s) visant à le résoudre. Les cas observés dans l'exploitation nucléaire pourraient donc être rapprochés de situation de conception où celle-ci est définie comme un « processus de prise de décision distribuée ».

La sociologie a également travaillé sur la complémentarité des visions et des compétences. Kostas Chatzis et son équipe (Chatzis *et al.*, 1994) proposent une étude dans la sidérurgie et présentent l'implantation de la démarche TPM, soit un fonctionnement par groupes de travail visant l'amélioration productive et procédant par la réunion d'opérateurs issus du terrain et d'ingénieurs. Ils y montrent que l'inter-compréhension entre les sujets y est possible, car ceux-ci partagent des référents communs (la machine) et un objectif partagé (la faire tourner au mieux), bien qu'ils aient des représentations de celle-ci qui diffèrent. C'est justement car ils se révèlent comme qualitativement différents qu'ils sont complémentaires entre eux pour ce travail d'objectivisation de l'installation. D'un point de vue théorique, l'article se base sur une lecture d'Habermas (chez qui la « rationalité communicationnelle » (Habermas, 1981) n'est pas possible dans le cadre des rapports productifs), pour montrer que, dans les faits, c'est justement d'être reliés par l'acte performatif qui donne une base à la compréhension intersubjective. Frédéric de Coninck (2005) expose quant à lui une étude de cas montrant que la rationalité limitée est la seule alternative des managers face aux conflits d'objectifs dans une industrie, ce qui entraîne une absence de régulation sociale et de routines créées par les opérateurs.

Ces cas, complétées par les analyses des acteurs, montrent bien que les visions sont complémentaires. Prises séparément les unes des autres, elles montrent néanmoins des limites. Tous les acteurs ne peuvent disposer de toute l'information pertinente ni être intéressé par tous les enjeux de l'entreprise. Ces données empiriques vont maintenant être confédérées dans une modélisation plus générale afin de construire un idéal-type du processus de décision, qui sera résumé dans un schéma avant d'être déconstruit. En effet, l'idéal-type a pour intérêt de servir de mètre-étalon pour mesurer la réalité en cherchant à savoir en quoi elle diffère du modèle.

3.3 Le processus de décision

Cette section propose la formalisation des processus de traitement des aléas. La modélisation s'intéresse aux différents types d'acteurs qui vont collaborer à l'occasion de la résolution des problèmes techniques. Afin de comprendre pourquoi différents acteurs sont amenés à se rencontrer, est présenté un cadre d'analyse qui insiste sur le caractère contextuel des connaissances des différentes fonctions. Cette section est illustrée par des exemples « reconstruits », basés sur des observations qui ont été simplifiées et agrégées, dans un but de clarté. Les cas « bruts » comme ceux exposés à la section précédente (cas du clapet, cas du capteur, cas de l'alternateur, cas de l'acide) sont riches factuellement et techniquement mais peuvent être un peu dur d'accès pour le lecteur non spécialiste. Les cas reconstruits, en simplifiant la réalité technique, sont plus aisés à appréhender et de ce fait plus heuristiques pour la construction du modèle. Ils sont d'une certaine manière une

étape supplémentaire dans la construction de l'idéal-type, dans la mesure où ils procèdent d'une réduction de la complexité par rapport aux cas rapportés par les acteurs, qui eux-mêmes sont déjà simplifiés par les informateurs pour être rendus compréhensibles par l'enquêteur.

Une étape importante dans la construction de ce modèle a été la lecture de l'article de Karlene Roberts, Suzanne Stout et Jennifer Halpern sur les dynamiques de la décision dans deux organisations à risques (Roberts *et al.*, 1994). Ces chercheurs travaillent dans le cadre de l'école des *High Reliability Organizations*, un courant de pensée sur les industries à risques qui souligne combien ces organisations parviennent, au quotidien, à éviter l'immense majorité des dommages. Dans le cadre de cet article, les auteurs exposent les processus de décision sur deux porte-avions militaires et montrent que la décision migre au sein de l'organisation jusqu'à trouver l'acteur possédant la « *tenure*¹⁴ » adéquate. En effet, des recherches montrent l'importance que les experts soient jugés en dehors de l'institution pour préserver leur objectivité (Lacasse, 1997). Ainsi, l'emploi de ce terme dans ce contexte semble signifier que dans le cadre de cette organisation militaire, la décision est prise par celui dont la fonction est suffisamment haute pour lui permettre d'assumer une telle décision. À l'inverse, les auteurs soulignent que la décision tend à remonter au sein de l'organisation à partir du moment où des risques pourraient peser sur la carrière du décideur potentiel. Et pourtant, les auteurs constatent que des prises de décision ont également lieu aux niveaux opérationnels de l'organisation. La lecture de cet article est intervenue à la suite de l'analyse empirique ayant montré l'importance de cette question de la migration de la décision au sein de l'organisation. Elle a été l'occasion de confirmer l'intérêt de cette question et sa transférabilité à d'autres organisations à risques.

3.3.0.6 Les données à modéliser

Du fait de la singularité de l'aléa, rien n'indique *a priori* quels seront les agents qui devront prendre part à sa résolution. Par exemple, si un agent de terrain repère une fuite sur un joint d'un moteur de secours, l'analyse menée avec l'opérateur et le Cadre Technique conclura en premier lieu à une cause d'origine mécanique. Le service Mécanique sera donc convoqué. À cet instant précis, cet événement est traité par la Conduite et par le service Mécanique uniquement. Mais l'analyse des Mécaniciens peut identifier une cause d'origine électrique (par exemple, la commande d'une vanne automatique qui est défaillante). Le Cadre Technique appellera alors le service Électrique, qui prendra part au traitement de l'événement. À cet instant là, le traitement de l'événement convoquera la Conduite et les Électriciens. Un regard rétrospectif montrera que la Conduite, les Mécaniciens, et les Électriciens ont pris part à la résolution de l'aléa.

14. Le terme *tenure* désigne une garantie de protection de l'emploi accordée à certains fonctionnaires aux États-Unis, pour les prémunir notamment contre des pressions extérieures. Merton utilise ce terme pour caractériser le comportement bureaucratique (Merton, 1940, p. 561).

Le périmètre des acteurs convoqué est donc indéterminé *a priori*, ce n'est qu'une fois l'aléa résolu qu'il sera possible de dire quels agents et quels services ont été convoqués. Il sera alors possible de reconstituer le processus de décision, c'est à dire de préciser quels sont les acteurs qui y ont pris part, quelles étaient leurs différentes analyses et quelle solution a été retenue, quelle décision a été prise, et par qui. Lors de la résolution de l'aléa, le périmètre des acteurs impliqués sera construit en temps réel, en fonction de différents critères que sont les compétences, la possession de l'information, les opportunités (présence d'un interlocuteur adéquat en salle de commande par exemple), les affinités personnelles, etc. Ce dernier point tend à confirmer la notion de « participation fluctuante » du *Garbage Can Model*, exposée au paragraphe 3.2.4.3 page 203.

Les observations permettent de distinguer deux types de connaissances sollicitées lors du processus de résolution de l'aléa : des informations et des analyses. Les informations sont des compléments factuels apportés par un agent, qui vont permettre à l'acteur en charge de l'analyse de la développer. C'est le cas de l'opérateur qui demande à l'agent de terrain une information située en local (et non en salle de commande), afin de compléter son diagnostic d'une situation. L'agent de terrain peut communiquer cette information sans connaître pour autant les termes de l'analyse menée par l'opérateur. L'analyse est une réflexion sur l'aléa, sur la base de différentes informations. C'est à travers un processus de mise en commun de l'information, puis de confrontation des analyses, que se développe la résolution de l'événement. C'est le cas de l'Ingénieur Sûreté et du Chef d'Exploitation qui confrontent leurs analyses dans le « cas du capteur ». L'analyse du Chef d'Exploitation est plus orientée vers les contraintes d'exploitation et celle de l'Ingénieur Sûreté vers le respect scrupuleux des Règles Générales d'Exploitation.

Cette distinction entre informations et analyses est imparfaite dans la mesure où le fait de collecter une information demande un minimum d'analyse de la situation. Pour relever une valeur pertinente, l'agent de terrain devra comprendre de quoi il s'agit et à quoi correspond cette valeur. Néanmoins, dans les cas observés, certains acteurs investiguent de manière exhaustive sur la résolution d'un aléa pendant que d'autres transmettent des informations, ils auront pour cela une compréhension partielle de l'aléa concerné mais ne seront pas les moteurs de sa résolution.

Comme l'explique le modèle de l'événement de Philippe Zarifian « *quelle que soit la précision des procédures à suivre [...], il faudra bien que le collectif de travailleurs présent sur place interprète la situation perturbée dans sa singularité, et dans sa part d'indécidabilité immédiate* » (*op. cit.*, p. 34). La gestion de l'événement consistera donc à passer de l'indécidable au décidable, via l'interprétation d'une situation toujours singulière. Cette transition commence par un rassemblement de l'information disponible, ou plutôt par son enrichissement, dans la mesure où c'est le degré de détail et de pertinence de l'information qui va être développé, plus que sa quantité.

L'enrichissement de l'information factuelle relèvera d'un processus, d'abord individuel, puis collectif, puis organisationnel. L'agent qui identifie l'apparition d'un aléa cherchera à collecter l'information nécessaire à sa compréhension. Par exemple, un opérateur qui détecte la dérive d'un capteur vérifiera les valeurs d'autres capteurs, la configuration des circuits, consultera une fiche d'alarme, etc. Souvent, il sera en mesure de gérer l'aléa par lui-même. Mais il pourra avoir besoin d'une information détenue par un autre agent. Comme on l'a dit, il pourra appeler un agent de terrain pour lui demander de relever la valeur d'un capteur qui se situe « en local » et qui n'est pas retransmise en salle de commande. L'information est donc enrichie au niveau du collectif de travail qu'est l'équipe de conduite. Mais il est possible que la recherche de l'information pertinente exige de dépasser les frontières de ce collectif. Un cas courant est celui où un intervenant de maintenance intervient sur le process sans en avoir averti l'opérateur au préalable. Par exemple, un chimiste qui réalise des prélèvements sur un circuit pourra faire apparaître une alarme. L'opérateur devra alors contacter le chimiste pour s'assurer que c'est bien son activité qui est à l'origine de l'apparition de l'alarme. Si c'est le cas, l'aléa « apparition d'une alarme » sera résolu par cet enrichissement informationnel entre les services Conduite et Chimie.

L'enrichissement de l'information n'est pas un processus linéaire, cumulatif, et quantitatif. C'est un processus itératif, sélectif et qualitatif. Pour reprendre l'exemple précédent, si le chimiste réalise un prélèvement sur un autre circuit que celui concerné par l'alarme, alors l'information concernant le chimiste ne sera pas retenue. L'opérateur poursuivra son investigation, consultera le planning des interventions et constatera que les automaticiens interviennent sur un autre circuit. C'est en ré-orientant sa recherche d'information qu'il parviendra à trouver la cause de l'alarme et donc à solder l'aléa.

À cette dimension factuelle de l'information s'ajoute une dimension interprétative et analytique. Le processus d'enrichissement de l'information factuelle est réalisé en amont du processus de confrontation des analyses, qui se développe lorsque plusieurs acteurs sont impliqués dans la résolution de l'événement. Chacun de ces acteurs construit alors son analyse de l'événement, sur la base des informations factuelles qu'il a pu collecter.

Dans de nombreux cas, les acteurs qui se rencontrent au sujet de la résolution du même événement commencent par s'assurer de posséder les mêmes informations à ce sujet. Ils cherchent ainsi à combler le déficit informationnel de leur partenaire. Comme le montre Denis Vernant (2005) dans son introduction à la philosophie du langage, tout dialogue informatif vise à combler un déficit d'information entre les locuteurs, c'est-à-dire que pour qu'il puisse y avoir un dialogue de ce type, il faut que l'un des acteurs possède une information que l'autre ne possède pas et qui puisse l'intéresser, et que le premier soit prêt à donner cette information au second. C'est seulement à partir de ce moment là qu'ils pourront débattre autour de leurs interprétations de l'événement, des solutions envisageables, et de la solution

qu'ils préconisent. Ce fonctionnement en deux temps est bien illustré par le déroulement de la « confrontation Chef d'Exploitation - Ingénieur Sûreté ». Celle-ci comporte une première partie d'échange d'informations, où les deux protagonistes complètent leurs connaissances sur l'état de la tranche. Cet échange est formalisé : en amont de cette rencontre, chacun renseigne des formulaires spécifiques où il liste les informations relatives à la sûreté. Puis, l'un des deux acteurs lit les informations dont il dispose pendant que l'autre les complète au regard des ses propres informations. C'est seulement une fois ce travail effectué qu'ils peuvent passer à la confrontation proprement dite de leurs analyses.

3.3.1 Modélisation du processus de décision

La résolution d'un aléa va impliquer plusieurs confrontations d'analyses, qui seront mobilisées selon un mouvement de remontée le long de l'échelle hiérarchique et fonctionnelle, en quelque sorte « par capillarité ». À l'origine, le cas est détecté par les opérationnels (par un opérateur par exemple), qui relève une ambiguïté dans une gamme de conduite, face à une situation donnée. Plusieurs interprétations sont donc possibles. Compte-tenu des informations dont il dispose à cet instant, il ne pourra pas trancher nettement entre ces interprétations et ne pourra donc pas décider. Il en référera au Cadre Technique, qui possèdera peut-être d'autres informations. Par exemple, le CT pourra revenir d'une réunion avec les équipes de maintenance et connaître l'état particulier d'un matériel, ce qui pourrait constituer un élément explicatif. L'analyse s'affine donc à ce niveau de coopération, entre l'opérateur et le CT. Pourtant, si la décision a des conséquences sur la sûreté, le CT en référera au Chef d'Exploitation, d'une part car il est formellement le garant de la sûreté dans les équipes de quart et d'autre part car il connaît particulièrement bien les Règles Générales d'Exploitation. D'une manière générale, sa connaissance de la tranche est plus macroscopique, car il possède et manipule des informations qui permettent de resituer l'activité « temps réel » au sein du contexte global du CNPE. Le processus de décision commence donc par une phase de collecte de l'information d'une part et de confrontation des analyses d'autre part. La première caractérise l'échange de données entre un acteur enquêtant sur la résolution de l'aléa et un autre acteur possédant une information pouvant lui être utile. La seconde caractérise la confrontation d'analyses menées par deux acteurs également impliqués dans la résolution de l'aléa.

Pour qu'une décision soit prise, il faut que deux critères soient vérifiés. Le premier est le critère cognitif (que le décideur comprenne et maîtrise les causes et conséquences de sa décision) et le second est le critère hiérarchique (que le décideur possède le pouvoir adéquat pour prendre la décision considérée, compte-tenu des enjeux qu'elle implique)¹⁵. La recherche en sécurité a déjà souligné que

15. Les critères cognitifs et hiérarchiques seront présentés plus en détails à la section 4.3 page 246.

les capacités d'intervention différaient selon les échelons hiérarchiques (Hopkins, 2006, p. 588). Souvent, ce sont à la fois des facteurs cognitifs et des facteurs hiérarchiques qui expliquent pourquoi le CE peut prendre une décision dans le cas où le CT ne le peut pas. Afin de s'assurer que ces deux conditions sont validées, le CE va analyser à son tour les données fournies par le CT et par l'opérateur et déjà analysées par ce dernier. Si le CE ne peut prendre la décision seul car les conséquences sûreté pourraient être importantes, il convoquera l'Ingénieur Sûreté pour lui demander son analyse. En toute rigueur, l'équipe de conduite ne livrera que les faits à l'IS, pour qu'il puisse forger son analyse indépendamment de la leur. Un CE explique au sujet des Arrêts de Tranche : « *Il faut souvent demander conseil, notamment à l'IS d'Arrêt de Tranche, mais il ne faut pas l'influencer, il faut lui donner les faits seulement, et pas l'analyse "orientée conduite" que nous avons fait précédemment.* ». La distinction entre information et analyse trouve ici toute sa pertinence. Selon cet interviewé, les acteurs doivent idéalement échanger de l'information mais ne pas livrer leur analyse, du moins dans un premier temps, afin que leur interlocuteur puisse construire sa propre analyse en toute indépendance.

La modélisation du processus de décision peut être présentée sous la forme d'itérations qui continuent tant que les deux critères, cognitif et hiérarchique, ne sont pas validés. L'agent ayant détecté l'événement cherche à le traiter par lui-même : il collecte des informations, se représente la situation, construit une analyse et identifie une ou plusieurs solutions d'action. À ce stade, s'il pense que les deux critères sont réunis, il pourra prendre la décision. Dans le cas contraire, il sollicitera un autre acteur, soit pour enrichir l'information dont il dispose, soit pour confronter son analyse à celle d'autrui. Lorsqu'il s'agit de valider le critère cognitif, ce mouvement pourra être ascendant (vers un supérieur), descendant (vers un opérationnel), latéral (vers un pair ou un autre service). Lorsqu'il s'agit de valider le critère hiérarchique, ce mouvement ne peut être qu'ascendant, par définition. Ce procédé itératif se répète jusqu'à ce qu'une décision soit prise. Ce fonctionnement est schématisé dans la figure 3.2 page ci-contre. Les carrés représentent des actions, et les losanges des tests. Les tests ont pour réponse "oui" (flèche verticale) ou "non" (flèche horizontale). Cette modélisation permet d'illustrer l'analyse que présentait le Chef d'Exploitation cité plus haut (sous-section 3.2.4.1 page 197).

En résumé, une prise de décision implique : 1) que l'aléa soit compris de façon exhaustive par le décideur (noté N-a : de position hiérarchique N et de sphère de compétence a) ; 2) que le décideur estime que l'enjeu de la décision correspond à son pouvoir décisionnel. Si le premier critère n'est pas satisfait, le décideur fera appel à des informations complémentaires détenues par un acteur de niveau hiérarchique équivalent (N) mais positionné sur une sphère de compétences différentes (b). C'est le cas lorsque l'opérateur demande à un agent de terrain ou à un chimiste de lui fournir une information disponible uniquement « en local », afin de compléter son diagnostic. Si le second critère n'est pas satisfait, l'acteur transférera la décision à un supérieur hiérarchique (N+1), plus à même de posséder le pouvoir décisionnel

consignes). Le terme organisationnel signifie ici que de nombreux collectifs vont être amenés à coopérer dans le cadre des processus de décision. Ces collectifs sont par exemple les équipes de conduite, les équipes de maintenance, les Ingénieurs Sécurité, les astreintes Direction. Cette nécessaire coopération intra mais surtout inter-collectifs sera une donnée fondamentale pour comprendre les enjeux de reconnaissance sociale au travail, développés dans la troisième partie.

3.3.2 L'idéal-type et ses limites

Au-delà de sa vertu modélisatrice, l'idéal-type doit être confronté à la réalité des situations, afin de mettre en avant les spécificités de celles-ci. Le premier paragraphe relève les déviations par rapport au modèle : sur- ou sous-évaluation du pouvoir décisionnel, non prise en compte des informations ou analyses d'autrui, subjectivité des individus, pressions managériales, report de décisions. Les paragraphes suivants mettent en perspective ces limites avec les apports théoriques de l'analyse stratégique et des recherches en négociation.

3.3.2.1 Les différentes déviations

Les processus de décision réels peuvent varier de ce modèle idéal-typique. Les acteurs peuvent décider au-delà de leur « pouvoir décisionnel » (cas qui semble de plus en plus rare suite au développement de comportements de prudence) ou au contraire décider en-deçà (cas plus fréquent, qui est justement à l'origine du questionnement de thèse). Par ailleurs, d'autres déviations peuvent être relevées, comme le fait de ne pas prendre en compte des informations transmises par un partenaire (N-b) car celles-ci ne viennent pas valider l'analyse initialement proposée par N-a. Ceci montre les limites de cette modélisation, qui semble décrire le processus de décision comme fondamentalement démocratique. Il existe également des cas où les hiérarchiques décident sans tenir compte du travail d'analyse mené au préalable par les opérationnels. Il faut aussi souligner le cas où l'acteur N-b refuse d'investiguer sur le cas, comme demandé par l'acteur N-a. Selon les propos des interviewés de la conduite, cela peut parfois être le cas de certains services de maintenance qui « *bottent en touche* » (pour reprendre une expression couramment employée par les acteurs), qui font en sorte de ne pas répondre à la demande de la conduite. Enfin, comme le montre le cas de l'acide (*cf.* sous-section 3.2.4.4 page 207), les supérieurs hiérarchiques peuvent également posséder des informations complémentaires et donc participer à la compréhension de l'aléa et à la validation du critère cognitif.

Le modèle fait également l'hypothèse que la subjectivité des individus n'a pas d'importance. C'est pour cela qu'il modélise des acteurs abstraits, seulement désignés par leur rang hiérarchique (N, N+1) et par leur sphère de spécialisation (a, b). Au contraire, les individualités vont jouer un rôle important dans la forme que va prendre le processus de décision réel. Cette variable est délicate à saisir

par l'observateur (elle demande une intimité avec les personnes qui est délicate à obtenir pour l'observateur de passage, pour des raisons de durée et de posture). Comme le résume cet opérateur, sur le CNPE n° 4 : « *Le respect des Règles Générales d'Exploitation, ça peut aussi être un outil de management, selon l'aura de tel ou tel Chef d'Exploitation, en fonction dont chacun d'entre eux se situent par rapport à leur propre hiérarchie, un même écart envers les STE n'aura pas le même impact.* ». Ce que dit cet opérateur c'est que les supérieurs vont inciter les opérationnels à agir dans le sens qu'ils, managers, ont choisi, sans quoi leur évolution de carrière pourrait être compromise. Les jeux de pouvoir et les perspectives d'évolution de carrière peuvent donc introduire une déviation par rapport au modèle présenté. Comme le dit l'agent de conduite cité dans la première partie (à la sous-section 1.1.3 page 54 sur le rapport entre exécutants et encadrement dans les équipes de conduite) : « *à partir d'un certain stade on fait carrière, alors il vaut mieux dire la même chose que le chef* ».

Il existe également des cas de non-décision ou d'indécision. Des décisions provisoires peuvent être prises, des solutions provisoires peuvent être mises en place, les acteurs promettant alors d'aborder le sujet de manière exhaustive lors d'une prochaine échéance. Mais il arrive que ces échéances ne soient pas respectées et donc que la solution définitivement adoptée n'ait pas fait l'objet d'un processus de concertation. Ce cas a été observé sur le CNPE n° 4. Le directeur a qui était remonté le problème a choisi de retenir, de manière provisoire, la solution adoptée de fait par la conduite. À l'origine, ce débat devait être abordé lors d'un comité exceptionnel du Groupe Technique Sûreté¹⁶. Selon les informations qu'a pu obtenir l'enquêteur (notamment via la relance régulière de secrétaires de Direction), ce comité n'a jamais été organisé. La solution retenue a donc été celle de la conduite, qui privilégiait les exigences de disponibilité sur les exigences de sûreté. Concernant le fait de ne pas prendre de décision, dans un article paru dans l'*American Political Science Review*, Bachrach et Baratz (1976) questionnent les rapports entre pouvoir, décision et non-décision. Ils constatent que deux approches du pouvoir co-existent. Pour l'approche « élitiste », qui est celle des sociologues, le pouvoir est très concentré et la structure du pouvoir tend à être stable dans le temps. Pour l'approche « pluraliste », qui est celle des sciences politiques, le pouvoir est largement diffus au sein des communautés étudiés. Les auteurs proposent quant à eux de voir deux faces du pouvoir : le pouvoir de prendre des décisions qui affectent les partenaires de la relation, mais aussi le pouvoir de non-décision. Le « *nondecision making process* » consiste à influencer les valeurs, procédures et rites du groupe social considéré, de telle sorte que les processus de décision se limitent à des thèmes peu sujets à la controverse. Pour les auteurs, l'organisation fonctionne via la « *mobilization of bias* », soit la manière de tirer parti des tendances et penchants naturels de l'organisation. L'étude de ces stratégies doit déboucher

16. Ce comité réunit les directeurs, les managers de la Conduite et des métiers de maintenance, et le Service Sûreté Qualité justement pour décider au sujet des cas sûreté les plus complexes.

sur la façon dont les groupes d'influence s'assurent que les décisions ne concernent que des enjeux « sûrs » (« *safe issues* »). Ainsi, le pouvoir consiste à décider mais aussi à restreindre l'étendue du champ des décisions amenées à être prises dans les organisations. Cette approche permet de mettre en lumière la tendance « réformiste » des organisations, qui limitent leurs décisions à des sujets consensuels et non polémiques. Dans le cas du nucléaire, Yannick Barthe (2006) parle de la « prise d'indécision » pour caractériser le manque de débat sur la question des déchets radioactifs.

3.3.2.2 Les jeux de pouvoir

Centrer le regard sur la compréhension technique, sur le sens que les acteurs donnent à leur travail, sur les échanges d'arguments techniques, peut donner le sentiment que l'exploitation nucléaire serait un monde de communication idéale et démocratique. Or ce n'est pas le cas, tout d'abord car les acteurs peuvent ne pas se comprendre ou ne pas comprendre la situation et les procédures censées les aider à y faire face, comme le montre le cas de l'alternateur (*cf.* sous-section 3.2.4.2 page 201). En outre, les jeux de pouvoir, de reconnaissance, et plus généralement les relations interpersonnelles, viennent « biaiser » cette mécanique. L'importance des jeux de pouvoir est exprimée très clairement par ce Chef d'Exploitation du CNPE n° 4 : « *Il y a des chances que la décision perturbe quelqu'un. La décision parfaite n'existe pas, la décision qui n'est pas prise par un ordinateur, ce sera toujours au dépend de quelqu'un. . . Donc j'essaye de tracer, c'est comme en conduite incidentelle.* ». La décision ne convoque pas uniquement la sphère technique, au sens où celle-ci serait déconnectée des variables sociales et humaines. Ce que dit cet interviewé, c'est que les différents groupes d'acteurs (la conduite, la maintenance, le Service Sécurité Qualité, la Direction. . .) peuvent avoir des intérêts divergents et que la prise de décision comporte toujours une orientation. En privilégiant une dimension plutôt qu'une autre (sûreté, production. . .), la décision privilégie également les objectifs d'un acteur plutôt que d'un autre. C'est une conséquence directe de la division du travail dont parle Lindblom (*cf.* sous-section 3.2.3.6 page 193) : la multitude d'objectifs étant confiés à différents experts les défendant (« *watch-dog* »), si le processus de décision fonctionne alors via l'ajustement mutuel entre les parties (« *mutual adjustment* » (Lindblom, *op. cit.*, p. 85), la décision est parfois prise sur la base d'une « *résolution partielle des conflits* » (Cyert et March, 1963).

Un décalage important entre les préférences réelles et le modèle standard s'explique par le fait qu'on ne considère plus l'organisation comme un décideur unique et homogène mais comme une composition d'individus, qui vont chacun avoir leurs objectifs propres. Les individus vont alors avoir pour objectif la recherche de l'influence et leur rationalité va se comprendre comme la poursuite de stratégies. Ces nouveaux modèles entraînent une déviation par rapport au modèle canonique car le moteur n'est plus les fins (les préférences) mais les moyens (l'influence). Pour John M. Piffner (1960), la rationalité du décideur dans l'organisation ne se limite

pas à une rationalité orthodoxe (au sens d'une relation fins-moyens), car elle inclut des dimensions stratégiques et normatives, c'est-à-dire psychologiques et sociales. Cet auteur complète ainsi les résultats de Simon et de Lindblom, en distinguant les « *reasons* » de la « *rationality* » classique. Comme il l'écrit : « *The administrative decision-maker tries to please as many persons as possible, including himself, thus adding a strong political tinge to the decision process. But he also clothes his decisions with reasons.*¹⁷ » (p. 128). Pour l'auteur, le processus de décision est circulaire et ne suit pas un flux ordonné qui remonterait la hiérarchie d'échelon en échelon (p. 129). Nadine Lemaître-Rozencweig développe quant à elle (1986) la notion de « rationalité fonctionnelle » qui permet d'insister sur la composante stratégique des rapports entre les différents groupes d'acteurs au sein des organisations. Des études empiriques ont été menées dans cette veine, comme par exemple le travail d'Isabelle Royer en sciences de gestion (2002). L'auteur montre que les professionnels du marketing font intervenir différentes dimensions dans leurs négociations et arbitrages. Au démarrage du processus, les informations factuelles et objectives sont rares, et de ce fait ce sont les arguments politiques et stratégiques qui dominent. Plus tard, l'information est plus riche et plus objective, et de ce fait les échanges se feront plus argumentés et la dimension cognitive sera plus importante. Pourtant, la première étape ne doit pas être considérée comme un « biais » au modèle, mais comme une étape normale de celui-ci.

Étienne Bourgeois et Jean Nizet (Bourgeois et Nizet, 1993) proposent, dans le cadre des processus de décision vus comme des stratégies d'influence, une typologie des différents types d'influences qui peuvent être utilisés dans les organisations. Ils utilisent pour cela deux dimensions, le mode d'influence et le type de ressources employées. La première dimension comporte deux pôles, la pression et la légitimation, et les types de ressources en comportent sept, l'expertise, les ressources financières, l'information, le temps, les règles, les alliances, le langage et les actions symboliques. Le croisement de ces deux dimensions procure quatorze types de stratégies d'influence. Ils rappellent que chez Pfeffer (1981), la part des jeux de pouvoir dans une décision sera dépendante de cinq facteurs que sont l'interdépendance des acteurs, l'hétérogénéité des buts et des croyances au sujet de la technologie, la rareté des ressources, l'importance perçue des enjeux de la décision et enfin la distribution du pouvoir parmi les acteurs (Bourgeois et Nizet, *op. cit.*, p. 388). Ces cinq facteurs sont intéressants pour caractériser les prises de décision dans le nucléaire, car ils ont tous tendance à avoir des valeurs élevées. Les acteurs sont à la fois interdépendants (*cf.* sous-section 1.1.2.1 page 48) et ont des buts et des représentations différentes de la même technologie (*cf.* sous-section 3.2.4 page 196). Les ressources sont rares, ou du moins plus rares que par le passé d'après de nombreux témoignages (voir la prise en considération par l'Inspection

17. « *Le décideur, dans les organisations, s'attache à plaire à un maximum de personnes, y compris lui-même, ce qui a pour effet de donner une teinte politique au processus de décision. Mais il va également revêtir sa décision de raisons.* » (notre traduction)

Nucléaire d'une gestion trop minimaliste des stocks de pièces détachées (Wiroth, 2006, p. 53)). L'importance perçue des enjeux de la décision est une variable importante. Comme le montre le cas de l'acide, un Chef d'Exploitation ne percevra pas aussi nettement qu'un Directeur l'importance de l'enjeu de communication externe. Enfin, la répartition du pouvoir est centrale puisqu'elle autorise différentes capacités à la prise de décision. Bourgeois et Nizet distinguent la pression de la légitimation, couple de concept utile pour la modélisation du processus de décision. Le premier terme témoigne de l'influence de A sur B dans la mesure où A possède ou contrôle des ressources que B ne possède pas. Dans le cas de la légitimation, A va influencer B en réussissant à le convaincre que les buts ou les actions qu'il mène sont légitimes. Les auteurs s'appuient ici notamment sur les travaux de Raymond Boudon (Boudon et Bourricaud, 1982). Cette distinction permet d'étayer conceptuellement la distinction entre le critère hiérarchique et le critère cognitif ou plus globalement la dimension du pouvoir et la dimension de la compréhension dans les décisions observées. Le critère hiérarchique est la variable expliquant que A reporte la décision vers B car B possède une ressource que A ne possède pas, en l'occurrence une légitimité hiérarchique. Le critère cognitif exprime quant à lui le fait que l'échange d'arguments entre A et B va avoir pour but de construire un avis qui sera considéré par autrui comme légitime.

3.3.2.3 Le conflit constructif et le compromis

Pour Mary Follett, pionnière de la théorie des organisations au début du siècle dernier, la diversité humaine est précieuse pour la collectivité mais le conflit est inévitable. Il peut néanmoins être rendu « constructif » s'il est résolu « par intégration », c'est-à-dire par la création, l'invention d'une nouvelle solution qui satisfait les attentes des deux parties. La résolution du conflit par intégration est souvent possible dans les entreprises et autres organisations « où les acteurs ont des relations ambivalentes, puisqu'ils sont séparés par des intérêts conflictuels et liés par des intérêts communs » (1924, p. 31). En revanche, régler le conflit par le compromis n'est pas souhaitable car les deux protagonistes conservent de la rancœur et de la frustration, et ces manques ressurgiront inévitablement dans un futur proche sous la forme d'un autre conflit, sur un autre sujet. Il faut retenir de ces travaux cet « éloge de la diversité » et cette résolution du conflit (ou du débat) par « intégration », par la construction d'une solution nouvelle et répondant aux attentes des deux parties. Le cas du capteur présenté plus haut (*cf.* sous-section 3.2.2 page 184) peut être analysé en ce sens : les deux acteurs n'ont pas renoncé à leurs attentes respectives mais sont pourtant arrivés à trouver un point d'accord. Ils ont pour cela créé une nouvelle solution (respect d'une température plancher), ce qui a été rendu possible par l'existence d'un intérêt commun (la sûreté). Le risque serait que les individus reportent la prise de décision vers leurs supérieurs hiérarchiques sans procéder à une analyse préalable. Le débat ne pourrait avoir lieu de manière efficace, car des comportements défensifs de la part des acteurs auraient tendance

à le neutraliser, en freinant les prises de position. Le risque serait alors que les débats ne soient plus des « conflits constructifs » mais de simples « compromis », selon la terminologie de Mary Follett.

3.3.2.4 L'usage stratégique d'arguments impartiaux

Comme on vient de le voir, il ne faut pas négliger la dimension instrumentale, ou stratégique, présente dans ces débats techniques. Cette dimension est présentée de manière particulièrement fine par un Ingénieur Sûreté : « *L'objectif, on a tous le même, produire en toute sûreté à moindre coût, après, chacun défend son pré carré, chacun est dans un service, avec ses indicateurs, ses ressources à gérer, ses moyens, et on passe notre temps à arbitrer entre ces priorités.* ». Les services de Maintenance sont souvent réticents lorsque la Conduite ajoute au planning de nouvelles activités fortuites, notamment pour les raisons évoquées par cet Ingénieur Sûreté : ressources, budget, indicateurs, etc. Conformément aux analyses de Crozier (1963) et de Crozier et Friedberg (1977), le recherche du pouvoir et de l'intérêt stratégique est une dimension présente dans les débats techniques. Comme le démontre Jon Elster (1995) à l'aide notamment d'une étude historique sur les assemblées constituantes en France et aux États-Unis au XVIII^e siècle, derrière des arguments en apparence impartiaux peut se cacher l'expression d'intérêts stratégiques. Par exemple, dans le cas du capteur, le CE avait peut être un intérêt, en tant que manager d'équipe, à ne pas imposer une nouvelle contrainte de travail aux opérateurs et surtout, aux agents de terrain, car certains d'entre eux peuvent être particulièrement revendicatifs. Son argumentation technique intégrait certainement cette composante, mais il ne l'a pas fait valoir à l'Ingénieur Sûreté.

Majone (1994) montre par ailleurs, dans le domaine des sciences politiques, que les idées et arguments impartiaux jouent un rôle déterminant dans les processus de décision visant « l'efficacité ». À l'inverse, dans les décisions visant la « redistribution », ce seraient principalement les intérêts et les mécanismes de pouvoir qui interviendraient dans les débats. Pour l'étude de la présente organisation industrielle, il sera donc important de distinguer les débats techniques, visant notamment la gestion du fortuit (cas de l'« efficacité »), de ceux portant, par exemple, sur les politiques de rémunération des salariés (cas de la « redistribution »). Cette distinction est importante car elle permet d'expliquer pourquoi ce sont principalement des idées et des arguments relativement impartiaux qui ont été relevées dans les données empiriques de cette thèse, qui porte sur la résolution de problèmes d'efficacité technique et non de redistribution.

3.3.2.5 Nature des débats techniques observés : consultation, concertation ou négociation ?

Il est intéressant de choisir un terme pour désigner les débats techniques étudiés ici, à l'aide de la typologie proposée par Hubert Touzard (2005), qui distingue

la consultation, la concertation et la négociation. La variable permettant le classement est la suivante : le rôle joué par les intérêts individuels dans la prise de décision collective. En effet, la consultation « *consiste le plus souvent à faire s'exprimer séparément des acteurs, individuels ou représentants collectifs, sur ce qu'ils pensent d'une situation, d'un projet. Les acteurs consultés peuvent s'exprimer par un vote ou être auditionnés oralement, mais ils ne participent pas en commun à la prise de décision.* » (p. 70). L'objectif de la concertation est « *pour des acteurs, individuels ou collectifs, de trouver un accord, de résoudre ensemble un problème qui se pose à eux, de prendre ensemble une décision collective, ou de préparer une décision prise en final à un autre niveau. [...] Si les processus d'influence et de pouvoir ne sont pas à la première place, ils sont toutefois présents et peuvent peser sur l'issue de la concertation* » (p.71). En ce qui concerne la négociation, « *à la différence de la concertation, le conflit est à la source de la négociation et le pouvoir des acteurs est partie intégrante des processus en jeu dans l'élaboration d'une solution.* » (p. 72-73).

Compte tenu des données empiriques recueillies, il semblerait que les débats observés dans cette organisation à risques puissent être pensés comme des concertations : si les jeux de pouvoir ne sont pas absents des discussions, l'objectif principal pour la plupart des participants reste avant tout l'efficacité de la solution retenue.

3.3.3 Rationalité cognitive et processus de décision

Pfiffner (*op. cit.*) critique la rationalité orthodoxe qui aurait empêché les chercheurs de comprendre certains faits, en les reléguant inutilement dans la catégorie de l'irrationnel : « *Peut-être que notre conception limitée de la rationalité nous a amené à voir sous l'angle de l'intuition et du mystère des choses que nous faisons inconsciemment mais qui peuvent avoir une explication logique.* » (p. 129)¹⁸. Cette citation trouve un écho intéressant dans les travaux de Raymond Boudon sur la rationalité, pour qui une conception trop étroite de la rationalité ne permet pas de penser toute la complexité du social. Pour lui, les sujets sociaux peuvent souvent expliquer les raisons qui les ont amené à réaliser telle activité ou à prendre telle décision, quand bien même l'ensemble de ces raisons n'est pas en permanence présent à leur esprit dans le cours de l'action et donc que ces actes peuvent sembler comporter une part d'automatisme. Les raisons des acteurs ne relèvent donc pas de réflexes inconscients, quant bien même ils ne peuvent pas satisfaire les canons de la rationalité objective.

Les différentes théories sur la décision peuvent être caractérisées selon leur positionnement vis-à-vis de la rationalité. Certaines théories feront l'hypothèse que les acteurs prennent de véritables décisions. Les déviations par rapport au modèle ca-

18. « *Perhaps our single standard of rationality has caused us to group under the umbrella of intuition and mystery those things which we do unconsciously but which may have a logical explanation.* » (Notre traduction)

nonique seront perçues comme des biais, en quelque sorte comme des événements perturbateurs qu'il suffirait de corriger pour atteindre la situation de « rationalité objective » du modèle canonique. Ces théories mettront plus l'accent sur l'ordre qui règne dans les organisations que sur le désordre qu'on peut y observer. Pour d'autres modèles en revanche, l'hypothèse théorique sera inverse, posant que les individus sont plus des agents que des acteurs, que leurs marges de manœuvre sont faibles, qu'aucun d'entre eux ne prend véritablement de décision. Ces théories mettront l'accent sur le désordre et le manque de rationalité qui règne dans les organisations. D'une certaine manière, la problématique de la décision - comme celle de l'autonomie développée en partie I - invite le chercheur à se questionner sur ses pré-supposés théoriques. Certains feront l'hypothèse de sujets sociaux rationnels et disposant d'un certain pouvoir - rejoignant en cela les tenants du *Rational Choice Model* (Coleman, 1990 et pour une présentation Steiner, 2003), d'autres à l'inverse insisteront sur le poids des structures et la faible capacité d'action des sujets - posture qui les rapprochera des approches structuro-fonctionnalistes voire holistes. Tracer cette ligne de démarcation n'est pas toujours aisé car les analyses réelles sont souvent plus complexes. Les approches issues de la tradition de Chicago par exemple accorderont une grande importance aux individus et aux situations d'interaction (sociologie « microscopique ») - ce qui tendrait à les rapprocher d'une sociologie de l'action proche de l'individualisme méthodologique - mais elles concluront néanmoins à une certaine reproduction des comportements acquis et donc à une certaine stabilité de l'ordre social, donc *in fine* à une faible capacité de décision. Michel Grossetti par exemple défend (*op. cit.*) que les « ethnométhodes » d'Harold Garfinkel (1967) sont finalement assez proches des routines d'Anthony Giddens ou du sens pratique chez Pierre Bourdieu. Cette discussion permet d'établir un pont avec les travaux de l'ergonomie sur la décision et les situations de co-conception, qui mettent en lumière des situations très proches de celles observées sur le présent terrain d'enquête, soit des situations dans lesquelles les acteurs ont des conceptions différentes de la même réalité, conceptions que chacun va estimer être vraie. Cette approche de la décision proposée par l'ergonomie, résumée par le concept de « *point of view* », invite le sociologue à se saisir d'une définition plus souple et plus « sociale » de la rationalité. Le concept de « rationalité cognitive » de Raymond Boudon (Boudon, 2003a) répond à cette attente car il permet une épistémologie accordant une certaine place au relativisme (ce que pense X est vrai pour lui, bien que faux objectivement) sans pour autant céder au scepticisme (selon lequel toutes les croyances et connaissances ne sont que socialement situées, toutes se valent, rien n'est vrai objectivement). Cette souplesse conceptuelle est essentielle pour respecter la réalité empirique étudiée, dans laquelle il existe bel et bien une réalité objective mais où celle-ci ne peut être appréhendée que par le biais des points de vue des acteurs, qui ne couvrent qu'une partie de la réalité. C'est parce que la réalité est trop complexe que les différents groupes d'acteurs ne pourront, en première analyse, qu'en saisir qu'une portion. La réalité peut néanmoins

être connue par l'agrégation des points de vue et des rationalités cognitives, démarche que rend possible le processus de décision décrit de manière idéal-typique dans la section précédente.

3.3.3.1 La rationalité cognitive

Dans son ouvrage de synthèse *Raison, bonnes raisons* (Boudon, 2003a), l'argumentation de Boudon a pour point de départ la démarche de la connaissance scientifique : « *On adhère à une théorie quand on a l'impression qu'elle se compose d'un ensemble de propositions qu'on peut toujours accepter et qu'on ne dispose pas d'une théorie alternative, différente, et aussi acceptable* » (*op. cit.*, p. 57). Ainsi, le savant est dépendant du contexte cognitif dans lequel il vit, qui est notamment fonction des connaissances scientifiques de son époque. Par ailleurs, Boudon refuse, après Weber notamment, la dichotomie entre la connaissance scientifique et la connaissance ordinaire, héritée du positivisme. Ainsi, ce qui a été dit sur la contextualité des connaissances scientifiques s'applique également à la connaissance ordinaire. Pour Boudon « *toute croyance est contextuelle* » (p. 89) et si « *le primitif de Durkheim nous paraît souscrire à des croyances bizarres, c'est qu'il appartient à un contexte différent du notre* » (p. 89). Si les croyances de tel ou tel groupe d'acteurs - qu'il s'agisse de peuples traditionnels dans le cas de l'étude ethnographique ou d'un autre groupe socio-professionnel que le sien dans le cadre de la sociologie du monde du travail - paraissent étranges, incohérentes, voire irrationnelles, ce n'est pas car elles sont irrationnelles mais parce que ceux et celles qui les formulent le font à partir d'un contexte différent, dans lequel ces mêmes croyances peuvent très bien être tout à fait cohérentes. De plus, « *dans certains cas, l'individu développe sur tel ou tel sujet des conceptions qui lui sont dictées par la réalité qu'il a sous les yeux : sa position lui impose un point de vue* » (p. 90). Ce sont donc ces « paramètres de position » qui permettent d'expliquer le décalage qui existe entre les différentes conceptions des acteurs. La contextualité des croyances n'empêche pas qu'elles soient rationnelles. Qu'il s'agisse des connaissances scientifiques ou ordinaires, Boudon propose de considérer qu'elles sont « *à la fois rationnelles et contextuelles* » (p. 59)¹⁹. Dans le cas de l'organisation étudiée, il semblerait donc que la connaissance qui est en jeu - une connaissance technique - réponde, elle aussi, à ces mécanismes cognitifs. Si un agent émet un avis X sur un événement, celui-ci aura été forgé en fonction du « contexte cognitif » C dans lequel il se trouve. Un agent d'un autre service pourra formuler sur le même événement un avis Y, car il se trouve dans un autre contexte cognitif C'. Cette idée peut être illustrée à l'aide d'un cas type : un agent de terrain constatera, lors de sa tournée des locaux, des vibrations anormales sur un moteur en marche. À ses yeux, ces vibrations sont potentiellement préoccupantes, car le moteur risquerait d'être endommagé. Il en avertit donc le Cadre Technique mais

19. Pour une présentation et une critique de la rationalité cognitive, voir Cuin (2005).

ce dernier, sachant qu'une intervention de maintenance est prévue sur ce moteur dès le lendemain, précise que le problème sera vite traité et qu'il n'est donc pas nécessaire d'agir dans l'immédiat. Ainsi, le Cadre Technique peut appréhender de manière plus complète et globale cet événement technique « Vibrations détectées sur le moteur », car sa « position » au sein de l'organisation lui permet de détenir l'information « Intervention des Mécaniciens prévue sur le moteur le lendemain ». Les diagnostics techniques sur l'état du moteur et surtout les suites à donner à ce problème fortuit seront bien fonction de « paramètres de position » : local ou « micro » pour l'agent de terrain ; plus organisationnel pour le CT (coopération conduite-maintenance). Il ne faut pourtant pas minimiser le rôle et la compétence de l'agent de terrain, car il est souvent à l'origine de la détection de ce type de dysfonctionnement. Dans le cas où une telle intervention de maintenance n'aurait pas été prévue, un problème plus important aurait pu survenir. De plus, détecter des vibrations sur un moteur ne va pas de soi : il faut pour cela bien connaître le mode de fonctionnement normal des matériels, afin de détecter à l'oreille une défaillance lors d'un simple passage à proximité du matériel en question (une légère différence dans le son produit par l'appareil peut être révélatrice). Il ne paraît donc pas légitime de présenter les contextes cognitifs de manière hiérarchisée ou normative : il n'y a pas de « bon » contexte cognitif dans la mesure où un regard très précis, très « micro » (très proche de la dimension matérielle de la machine) est nécessaire au bon fonctionnement de l'ensemble, autant qu'un point de vue plus « macro », plus organisationnel. Ce qui est pertinent ici, c'est l'agrégation de ces niveaux, de ces contextes cognitifs, qui permet la construction organisationnelle de la sûreté. Notons que cette idée se retrouve chez Alfred Schütz, qui parle dans *Le chercheur et le quotidien* de « perspectives réciproques » (Schütz, 1971, p. 17) mais aussi de la « distribution sociale de la connaissance » (p. 20) : « *Ce n'est pas seulement ce qu'un individu sait qui diffère de ce que sait son voisin, mais aussi comment les deux savent les « mêmes » faits.* ».

3.3.3.2 Rationalité cognitive et processus de décision

Il serait intéressant d'envisager une théorie de la décision qui prenne en compte le concept de rationalité cognitive développé par Raymond Boudon. À notre connaissance, une difficulté à laquelle se heurtent les théories existantes tient pour beaucoup à la conception de la rationalité utilisée. Les modèles les plus normatifs, souvent proches des mathématiques et de l'économie, font l'hypothèse d'une rationalité « objective », voire parfaite. Face aux décisions naturelles, ces modèles tentent d'assouplir leur conception de la rationalité en créant des rationalités sous-optimales que sont les rationalités limitée et procédurale. Ces rationalités restent conçues comme des biais par rapport à l'idéal de la rationalité objective. Les décisions prises dans ce cadre seront souvent jugées imparfaites, approximatives, etc. De l'autre côté du champ scientifique, les approches sociologiques et politistes proposent des études empiriques minutieuses, où les décisions naturelles sont décrites

et racontées de manière précise. Les auteurs parviennent souvent à la conclusion selon laquelle les décisions dans les organisations sont anarchiques ou ne sont pas de véritables décisions car les forces historiques et le poids des structures sont trop présents. La problématique de la décision, comme celle de l'autonomie, invite l'analyste à s'interroger sur le cadre théorique dans lequel il inscrit sa propre réflexion. Les premiers modèles prendront naissance dans le cadre de la Théorie du Choix Rationnel, approche assez courante dans les pays anglo-saxons (voir par exemple Coleman, *op. cit.*), et postulent des acteurs autonomes et libres de leurs choix, prenant de réelles décisions, lourdes de conséquences. Les seconds mettent l'accent sur les structures sociales et organisationnelles, démontrant ainsi que les acteurs sont contraints, voire déterminés, et donc qu'ils n'ont pas la latitude de prendre de réelles décisions, voire de prendre quelque sorte de décision que ce soit. Tout comme dans la discussion de l'autonomie, l'étude de la décision fait apparaître un clivage entre les tenants d'une sociologie relevant de l'individualisme et les tenants d'une sociologie plus structuro-fonctionnaliste, voire holiste. L'intérêt de la sociologie proposée par Raymond Boudon est qu'elle permet de concevoir des sujets sociaux qui, autant que faire se peut, cherchent à avoir des comportements rationnels. Ce dernier terme doit s'entendre au sens de la rationalité cognitive, c'est-à-dire que les sujets vont essayer d'agir conformément à leurs connaissances et leurs croyances, quant bien même ces actions pourraient se révéler non conformes eu égard à la rationalité objective. Dans ce cadre théorique, la décision peut alors être pensée comme une tentative de maîtrise du monde vécu par les sujets sociaux, tentative toujours imparfaite et inachevée dans la mesure où le réel dépasse les capacités cognitives de chacun des sujets, que la coopération implique d'agrèger les différentes rationalités cognitives (cette agrégation n'étant jamais parfaite), que les structures sociales, organisationnelles et historiques dépassent les individus.

3.3.3.3 La rationalité cognitive pour penser la coopération

Le concept de rationalité cognitive permet de penser l'opposition entre l'objectivité technique et la recherche de l'intérêt stratégique, ainsi que des cas plus complexes, où un choix technique peut être à la fois motivé par la recherche de l'efficacité et par la défense d'intérêts individuels ou de groupe. Par exemple, quand un Ingénieur Sûreté défend une solution technique assez « conceptuelle », très proche des Règles Générales d'Exploitation, c'est avant tout car elle lui paraît la plus efficace en termes de sûreté. Cependant, il se peut que cette solution aille également dans le sens de ses intérêts. En effet, le Service Sûreté a intérêt à démontrer aux yeux de tous qu'il possède une réelle influence, qu'il remplit pleinement sa mission, etc. À un niveau individuel, l'IS a tout intérêt à être jugé positivement par ses hiérarchiques, en apportant des solutions pertinentes à des problèmes complexes et en démontrant qu'il travaille à un respect de « la lettre de la loi » par les exploitants.

Les acteurs peuvent donc chercher à atteindre un même but commun (sûreté) tout en visant leurs intérêts individuels ou collectifs. Ils agissent donc en fonction

de leur compréhension (contextuelle) du système et, du fait de cette contextualité, en direction d'intérêts à la fois individuels et collectifs. La rationalité cognitive permet de penser le fonctionnement du collectif par l'agrégation des actions individuelles, sans se risquer à investiguer l'arbitrage intra-psychique entre intérêts collectifs et individuels. Parce que leur rationalité est par définition orientée par et vers leur propre contexte cognitif, ils défendent toujours en partie leurs intérêts individuels, quand bien même ils œuvrent, en toute bonne foi, pour atteindre les objectifs communs à l'organisation. C'est pour cela que la rationalité cognitive paraît féconde pour penser les avis et argumentations techniques individuelles et par conséquent les processus collectifs de décision. De plus, la rationalité cognitive inclut dans un même mouvement la rationalité téléologique et la rationalité axiologique et permet ainsi de conserver l'hypothèse d'une pluralité des types de « bonnes raisons » intervenant dans l'action individuelle. Comme le dit Boudon, « *Souligner la dimension cognitive de la rationalité, c'est en même temps se donner les moyens de formuler une théorie unitaire de la rationalité et éviter ainsi de se contenter de faire éclater la rationalité en un ensemble de types distincts.* » (*op. cit.*, p. 160).

La rationalité cognitive permet ainsi d'inclure les dimensions normatives à l'étude de la prise de décision. Dans le domaine des décisions médicales, Nathalie Bajos et Michèle Fernand (2006) montrent comment les décisions d'avortement témoignent de la recomposition des « normes pro-créatives » en vigueur dans une société donnée. Une décision concrète peut ainsi révéler des normes et des valeurs qui n'auraient peut-être pas pu être explicitées aussi clairement jusque lors. De même, Mireille Prestini-Christophe (2006) rapporte des données intéressantes sur la décision d'entreprendre une formation d'assistante sociale. Pour elle, la décision sous-tend la rupture d'une tension existante entre des valeurs et des désirs et s'ancre autour d'un événement de la vie personnelle ou professionnelle qui modifie les cadres de pensée du sujet. Dans le cas des décisions de l'exploitation nucléaire, les valeurs normatives des sujets sont restées sous-jacentes pour des raisons méthodologiques. En effet, rares ont été les occasions de procéder à un entretien semi-directif avec l'acteur ayant été observé dans le cours de l'action. Néanmoins, les raisons normatives des acteurs peuvent être reconstruites par l'analyste, sur la base de la proximité culturelle construite lors des deux années de présence sur le terrain d'enquête. Par exemple, dans le cas des entrées dans le bâtiment réacteur (*cf.* sous-section 2.4.2 page 147), un entretien semi-directif avec le Chef d'Exploitation aurait pu mettre en évidence les valeurs qui ont certainement motivé sa décision, comme le respect de l'être humain, le principe de précaution, etc. Ces valeurs auraient donc pu être mises en lien avec les dimensions téléologiques de sa décision (éviter de contrevenir aux règles, éviter les sanctions, ne pas dégrader le niveau de sûreté, etc.). La rationalité téléologique et la rationalité axiologique de Max Weber sont en quelque sorte agrégées au sein la rationalité cognitive de Boudon dans la mesure où le fait de s'interroger sur la manière dont l'acteur comprend

la situation et lui donne du sens renvoie finalement autant à ses finalités qu'à ses valeurs.

L'importance de la croyance en des valeurs, le fait que l'action ou la décision implique que l'acteur ait de bonnes raisons d'y croire, ainsi que les travaux de Boudon sur ce thème (Boudon, 1999a) sont mobilisés par Elsa Gisquet dans sa thèse de doctorat sur les décisions de fin de vie dans un service de néo-natalité (Gisquet, 2004, p. 274). L'auteur souligne combien, dans les deux services professionnels étudiés, « *les professionnels adhèrent à un système de raisons fortes propre à chaque service* ». En complément d'une compréhension individualiste de la notion de « bonnes raisons », Gisquet en propose une lecture plus collective, en montrant que « *chaque service élabore en effet son propre système d'arguments quel qu'en soit la nature [et que] les professionnels, médecins et infirmières, se les approprient.* » (*id.*). Pour Gisquet, le système de raisons est donc construit collectivement avant d'être adopté par les individus, alors que, dans notre lecture de Raymond Boudon, le collectif est avant tout l'instance regroupant les sujets occupant une même fonction professionnelle et c'est cette fonction qui va favoriser le développement de paramètres de position qui vont être à la source des différentes rationalités cognitives des individus. L'approche de Gisquet est intéressante dans la mesure où elle permet de penser l'importance des raisons, ou du sens, que confèrent les sujets à leurs actes et à leurs décisions tout en prenant du recul par rapport aux postulats de l'individualisme méthodologique qui peut sembler négliger les dimensions collectives.

Le concept de rationalité cognitive est également intéressant pour penser le rapport à l'erreur. Dans les approches classiques, l'erreur est considérée comme une déviation par rapport à un idéal de rationalité, posé comme unique et absolu. Il est alors tentant de ramener les décisions non-parfaites, au sens de la rationalité objective, à une forme d'irrationalité. Hervé Laroche par exemple (Laroche, 1995) montre que la rationalité sous-optimale qui s'observe chez les décideurs dans les organisations peut être mise en évidence à l'aide des outils des sciences cognitives et s'expliquer en dernière analyse par des variables culturelles. Les mêmes données, interprétées dans le cadre de la rationalité cognitive, permettraient de conclure que les décideurs prennent les décisions les plus rationnelles possibles mais que ces dernières ne seront jamais à la hauteur de la rationalité objective dans la mesure où leur propre rationalité est située au sein d'un contexte, personnel, cognitif et culturel. Elles n'en demeurent pas moins rationnelles, cognitivement. Bien que Boudon ne développe pas, à notre connaissance, cette dimension, il est intéressant de se demander quels peuvent être les liens entre la rationalité cognitive et les comportements passionnels (catégorie de l'*affekt* dans la typologie wébérienne). Le travail d'Antonio Damasio (1994) montre, sur la base d'étude de neuropsychologie, que les passions sont en réalité nécessaires à la raison plus qu'elles ne la gênent. En quelque sorte, les « zones rationnelles » du cerveau ne fonctionnent pas correctement sans l'influence des zones enclines à l'émotion. Une décision ne sera

jamais parfaite et impliquera toujours une prise de risque. Le décideur doit donc « se jeter à l'eau » pour agir, alors que le désir d'optimiser la décision ne peut conduire, logiquement, qu'à un report éternel de celle-ci. Il est donc probable que la décision réelle ne puisse faire l'économie d'une forme d'impulsion.

La rationalité cognitive pourrait ainsi, sur la base de l'apport de ces travaux, intégrer l'*affekt* à la rationalité. Néanmoins, il faut peut-être se méfier d'un tel élargissement de la notion de rationalité qui, bien que défendable du point de vue de la recherche, reste délicat à communiquer tant la notion de rationalité reste associée par le sens commun, à tort ou à raison, à la notion de rationalité économique et instrumentale. Comme mentionné au début de ce chapitre, c'est pour cela que Boltanski et Thévenot (1991) préfèrent le terme « justifiable » à celui de rationnel. Néanmoins, le terme « justifiable » témoigne mal du fait qu'est rationnel pour un acteur ce qui fait sens pour lui et peut laisser penser qu'est rationnel l'argument qui parvient à convaincre autrui. Seraient alors considérés comme rationnels des propos tenus de mauvaise foi à partir du moment où ils peuvent convaincre autrui. La rationalité ne pourrait alors être qu'inter-subjective et l'existence d'une vérité objective, quoique délicate à atteindre, serait remise en cause. Cette ouverture à la mauvaise foi est limitative ici pour deux raisons. Premièrement elle ne rend pas compte des données collectées, où les acteurs sont souvent convaincu par ce qu'ils disent et par les solutions qu'ils avancent et où la vérité objective existe (de fait, l'accident survient ou ne survient pas, la tranche produit ou ne produit pas). Deuxièmement l'ouverture de la rationalité à la mauvaise foi ne permet pas de penser la coopération dans un terme long. Les arguments avancés de mauvaise foi ont pour caractéristique d'induire un déni de reconnaissance de l'interlocuteur, dans la mesure où un argument fallacieux laisse présumer qu'autrui pourra se laisser séduire par une contre-vérité, ce qui prouverait son manque de professionnalisme. Sans un niveau minimum de coopération, le fonctionnement organisationnel est compromis, ce qui remet en cause les prémices même du présent débat théorique.

Conclusion du chapitre

Après une présentation de littérature sur la décision, les deux premières sections ont présenté en détail deux cas empiriques, le cas du clapet et le cas du capteur. Ces cas ont montré comment s'articulaient et se rencontraient les arguments des différents acteurs et comment ceux-ci pouvaient porter des « points de vue » différents sur la même réalité technique. L'exposé des données empiriques a ensuite été complété par des entretiens avec les acteurs. Les interviewés y ont exposé des cas survenus par le passé ainsi que leurs propres analyses de la manière dont les exploitants nucléaires coopèrent pour parvenir à une décision. Ces données empiriques ont permis ensuite de présenter une modélisation du processus de décision « idéal-typique », schématisé sous la forme d'un processus itératif où la décision « migre » au sein de l'organisation jusqu'à ce que les critères cognitifs

et hiérarchiques soient validés. Ce modèle idéal-typique permet alors de souligner les écarts entre le modèle et le réel, dans le but de mieux comprendre celui-ci. Une brève étude de la littérature sur la négociation a alors permis de qualifier les débats techniques qui caractérisent le processus de décision et le conflit a été posé comme un élément essentiel de la coopération en entreprise, à condition d'être résolu par la création d'une solution nouvelle et non par le biais d'un compromis. Les débats techniques observés procèdent de l'échange d'arguments qui peuvent être impartiaux mais également marqués par la recherche de l'intérêt individuel. Ils relèvent donc des concertations, selon la terminologie d'Hubert Touzard (*op. cit.*). Enfin, la rationalité cognitive de Boudon a été proposée comme un concept théorique permettant de penser la décision en entreprise comme une tentative de concilier les différentes rationalités des acteurs, chacune reflétant une partie de la rationalité objective mais restant néanmoins soumise aux particularismes de son contexte d'énonciation.

Chapitre 4

Décision et risque

Introduction du chapitre

Ce chapitre montre que toute décision implique une prise de risque, un pari sur l'avenir. Le chapitre précédent a développé les facteurs limitant les possibilités d'une prise de décision parfaite. La pression temporelle, la pluralité des acteurs, la multiplicité des objectifs à atteindre, font que la décision ne pourra jamais être parfaite et que toute décision pourra potentiellement être reprochée au décideur. D'autant plus que l'analyse *a posteriori* de la décision comporte des biais liés au regard rétrospectif que porte l'analyste. Ce dernier possédera une plus grande quantité d'information que celle détenue par le décideur, en temps réel, immergé dans l'action. De plus, l'analyste connaît « la fin de l'histoire », c'est-à-dire qu'il pourra affirmer quelle aurait du être la bonne décision compte-tenu de la suite avérée des événements. Par exemple, dans le cas du clapet cité plus haut, si la tranche avait du être arrêtée, le Chef d'Exploitation se serait peut-être vu reprocher d'avoir choisi une solution trop prudente alors qu'une lecture plus « concrète » des textes aurait permis de choisir l'autre solution, plus souple vis-à-vis des contraintes d'exploitation. À l'inverse, s'il avait choisi la solution la plus souple et que l'Autorité de Sûreté avait condamné cette décision en imposant une sanction, alors le Chef d'Exploitation se serait vu reprocher d'avoir été trop laxiste. La fin de l'histoire apporte en réalité un critère de choix fondamental qui n'était pas présent lors de la décision réelle. Ce point est paradoxal puisque ce n'est que suite à une décision que peuvent apparaître les conséquences de la décision et ces dernières sont souvent réintégréées, de manière artificielle, dans les données initiales de la résolution de problème. Le cas présenté dans ce chapitre élargit la question du domaine de la décision à celui de l'action en général. Il montre deux opérateurs à qui l'on reproche un acte qui ne représentait pour eux, sur le moment, aucune difficulté particulière. Au-delà de la prise de décision et de la prise d'initiative, c'est l'action en général qui comporte une prise de risque.

Seront ensuite développés plus en détails les critères permettant la prise de décision, évoqués dans le chapitre précédent, que sont les critères cognitifs et hiérarchiques. L'articulation de ces deux critères permet de penser la notion de « réticences à la prise d'initiative » et ainsi d'apporter une réponse à la problématique industrielle de la thèse. La position retenue ici sera assez forte et peut-être contre-intuitive puisqu'elle ne va pas dans le sens d'un souhait de développement de l'autonomie des opérationnels mais au contraire dans le sens d'une juste répartition des responsabilités en fonction des différents niveaux de pouvoir au sein de l'organisation. La résolution des aléas s'est complexifiée au cours des années et aujourd'hui de nombreux paramètres doivent être pris en compte avant de mettre en œuvre des décisions d'exploitation jugées presque banales il y a encore une dizaine d'années. La validation du critère cognitif est devenue de moins en moins aisée puisque le travail d'exploitation nucléaire se compose aujourd'hui de bien plus que de la seule dimension technique et inclut une forte dimension administrative et réglementaire, la conciliation de ces différentes dimensions pouvant fréquemment être conflictuelle. Ce premier point explique la tendance à la remontée hiérarchique de la décision, au mouvement historique de centralisation des décisions d'exploitation. Le second point permettant de comprendre ce phénomène est la diminution progressive du pouvoir des opérationnels, que celle-ci se base sur des directives factuelles ou sur une estimation personnelle.

Enfin, la littérature sur le risque montrera le lien qui peut être établi entre le danger lié au risque industriel et le risque de la prise de décision et de l'action ordinaire au sein des centrales nucléaires. La difficulté éprouvée à concilier les exigences de production et de sûreté dans les décisions concrètes montre que l'ambivalence des industries à risque se trouve cristallisée au niveau des arbitrages que doivent réaliser les exploitants. Le rapport du risque industriel au risque de la décision pose la question des responsabilités individuelles inhérentes à la conduite de tels systèmes complexes.

4.1 Le cas de l'accumulateur

Ce cas empirique montre une analyse d'événement telle qu'elle a été menée sur le CNPE n° 4 par un Ingénieur Sûreté. Il s'agit d'une enquête menée en interne à l'entreprise pour connaître les conditions exactes dans lesquelles un écart aux règles a eu lieu. Suite au constat de cet écart, la centrale concernée va devoir en avvertir l'Autorité de Sûreté qui décidera ensuite du classement de cet « Événement Significatif Sûreté », en fonction de son degré de gravité. Relever les écarts aux règles et mener ce type d'enquête fait partie de la mission confiée au Service Sûreté Qualité et aux Ingénieurs Sûreté qui y travaillent. Afin que le lecteur puisse se saisir au mieux de ce cas, cette section débute par une présentation du travail des Ingénieurs Sûreté qui montre comment ils s'organisent pour détecter les écarts, activité qui ne va pas de soi et qui demande une forme d'investigation cherchant à

mettre en regard les faits techniques constatés sur la tranche et les Règles Générales d'Exploitation. Pour filer la métaphore juridique, les Ingénieurs Sûreté jouent en quelque sorte le rôle de procureur. C'est en tout cas le sentiment exprimé par les agents de conduite, plus particulièrement sur le CNPE n° 4. L'objectif est de souligner la tension qui peut exister entre les acteurs réalisant une action à un instant t et ceux analysant cette même action plus tard dans le temps. Les décalages temporels sont à l'origine de décalages informationnels. Le jugement porté sur le travail d'autrui sera alors à la fois plus informé et donc plus « objectif » et à la fois trop informé et donc ne pouvant considérer le travail réel et historiquement situé dans toute sa complexité.

4.1.1 Le service Sûreté et les Ingénieurs Sûreté

Le Service Sûreté Qualité (SSQ) est l'entité de rattachement des Ingénieurs Sûreté (IS), qui ont pour mission principale la Vérification, c'est-à-dire le fait de « s'assurer du respect des Règles Générales, des règles de base, et de toutes les prescriptions » (Note interne d'organisation). Dans l'optique d'une description de l'activité de travail « en train de se faire », ce métier est présenté ici directement par l'un des acteurs concerné. En effet, sur le CNPE n° 3, l'enquêteur a eu l'occasion de suivre pendant plusieurs jours les activités des Ingénieurs Sûreté et les réunions internes au Service Sûreté.

8h du matin. Dans le bureau des Ingénieurs Sûreté.

Ingénieur Sûreté : « Là j'écoute la réunion téléphonique du matin, c'est un agent de conduite qui nous donne les informations sur l'état des unités de production. Là, je suis en phase de prise d'informations et après, sur les éléments qui me paraissent bizarres, je vais aller investiguer davantage, je vais aller voir comment ces éléments se situent par rapport aux Règles Générales d'Exploitation. Quand je dis « bizarre », je parle d'écart aux règles. Je coche d'abord ce qui me paraît bizarre et ensuite j'investigue, je vais tout d'abord aller consulter les Règles Générales d'Exploitation. Ensuite, je vais aller à la rencontre des agents des services de maintenance, soit pendant la journée directement, soit pendant la réunion de coordination conduite-maintenance de 14h, pour en savoir davantage. »

Les Ingénieurs Sûreté ont pour rôle de garantir l'application des textes, ce qui apparaît bien dans le propos de cet interviewé qui se réfère à plusieurs reprises aux Règles Générales d'Exploitation (RGE) et plus précisément aux Spécifications Technique d'Exploitation (STE). Les STE forment un classeur d'environ 500 pages, que l'on retrouve dans les bureaux principaux : bureau du Chef d'Exploitation, bureau des Ingénieurs Sûreté, salle de commande, etc. Pourtant, certains Ingénieurs Sûreté portent sur eux en permanence, avec leur cahier personnel et d'autres documents, une reproduction des STE dans un format réduit. Ils sont ainsi à même de s'y référer en tout lieu et en toutes occasions, autour d'une table

de réunion, dans un couloir (où ont lieu de nombreux points informels entre les acteurs), sur l'installation c'est-à-dire à proximité directe des matériels, etc.

Les STE sont l'un des chapitres des RGE, qui en comportent une dizaine. Ces Spécifications fixent les limites techniques que les exploitants ne doivent pas dépasser lors du fonctionnement de l'installation. Pour schématiser, tout matériel de la centrale doit fonctionner entre une valeur plancher et une valeur plafond, ces valeurs étant fixées par les STE. Si la valeur constatée vient à dépasser ces limites, quand bien même il n'y aurait aucune conséquence sur le reste de l'installation et encore moins sur la probabilité d'un incident, les exploitants doivent déclarer à l'Autorité de Sûreté un Événement Significatif Sûreté. Ils doivent spécifier les caractéristiques de cet écart et en identifier la cause. Déceler la cause d'un écart constitue la démarche d'analyse qui est menée par les Ingénieurs Sûreté ou par les Chefs d'Exploitation. Ce travail d'identification ne va pas de soi, bien au contraire, il est soumis à controverse dans la mesure où il donne lieu à une certaine part d'interprétation. Ce qui est particulièrement intéressant du point de vue théorique, c'est qu'il pose les mêmes questions que le travail de l'historien : comment décrire le passé sans l'interpréter, malgré soi, à la lumière du présent ?

Pour la totalité des agents de conduite interviewés, la sûreté est un objectif fondamental. Hiérarchisée de manière abstraite, en dehors d'un cas concret de décision, l'immense majorité d'entre eux disent que la sûreté doit être privilégiée à la production. Ils ont néanmoins une conception de la sûreté qui rentre parfois en conflit avec celle des Ingénieurs Sûreté. Pour les Ingénieurs Sûreté, les règles doivent être respectées à la lettre, quand bien même les conséquences d'un éventuel écart ne seraient pas directement compréhensibles par les exploitants. En effet, les limites fixées par les STE proviennent d'études probabilistes de sûreté, puissants modèles mathématiques qui calculent la fiabilité de chaque matériel et leur impact sur le risque d'accident. Cette approche probabiliste est très abstraite. Les conclusions de ces études se concrétisent donc dans les limites fixées par les STE. Pour les agents de conduite en revanche, la sûreté est souvent comprise dans une approche matérielle plus que probabiliste. Pour eux, il est important de posséder une machine en bon état de marche, propre, qui ne comporte aucune dégradation. À la rigueur, pour l'approche probabiliste stricte, si le modèle conclut qu'un matériel secondaire peut n'être remplacé que tous les ans et qu'il est dans un état encore correct - bien que non reluisant - au bout de seulement six mois, alors la sûreté n'est pas dégradée. Pourtant, pour les exploitants, le fait que certains matériels puissent compter quelques défauts ou que certaines fuites apparaissent sur l'installation dénotera une atmosphère de laxisme qu'ils jugent contraire à la sûreté et à la rigueur d'exploitation en général.

Pour un grand nombre d'exploitants rencontrés, les Ingénieurs Sûreté sont certes les garants du respect des règles mais la manière dont ils œuvrent à leur respect peut entraîner des crispations. Selon certains agents de conduite, ils jouent le rôle du « gendarme », dans la mesure où ils vont appliquer les Règles sans chercher

à les remettre dans le contexte de l'exploitation, sans tenir compte des contraintes de stress, de charge de travail, des déficits dans les artefacts que sont les capteurs, enregistreurs, procédures, etc. Les analyses d'événement, menées par les Ingénieurs Sécurité, sont souvent vécues comme des sanctions. La seule recherche de « ce qui s'est passé » peut être comprise par les opérationnels comme une sanction à part entière, particulièrement dans certains contextes où les rapports personnels ne sont pas suffisamment apaisés pour permettre une analyse sereine.

4.1.2 Présentation du cas

Dans le cas empirique présenté ci-dessous, le lecteur découvre une analyse de sûreté qui est assimilée à une sanction. Deux opérateurs sont interpellés par un Ingénieur Sécurité au sujet d'une manipulation réalisée un an auparavant. L'analyse de sûreté ne vise pas, formellement, à remettre en cause les personnes dans la mesure où elle ne cite pas nommément les acteurs. Pourtant, elle est souvent comprise comme une remise en cause personnelle et assez mal vécue, comme en témoigne cet exemple. Ce cas a été choisi pour mettre en lumière le phénomène de sanction, qui est à l'origine de certains comportements prudents ou défensifs, mais également parce qu'il montre (paradoxe au point précédent) qu'une action paraissant banale, loin d'être pour les acteurs une initiative ou une décision engageant leur responsabilité, peut finalement être à la base de ce phénomène de sanction.

CNPE n° 4. En salle de commande

Un Événement Significatif Sécurité (ESS) a été déclaré par un Ingénieur Sécurité. Ce dernier a repéré que la valeur de pression de l'accumulateur est passée sous la limite autorisée, un an auparavant. Il a repéré ce dépassement de limite plancher à l'aide d'une courbe représentant l'évolution de la pression sur les douze derniers mois : il a retrouvé la date de l'événement, puis le nom des opérateurs qui étaient en poste ce jour là.

L'opérateur qui était en charge de cette manipulation est très virulent à l'encontre de cette analyse. Il explique que les opérateurs réalisent régulièrement des appoints sur l'accumulateur n° 3 car ce dernier tend à perdre de la pression à cause d'une fuite. Une « Fiche de précision aux STE (Spécifications Techniques d'Exploitation) » autorise cette manipulation, qui est devenue fréquente. Les opérateurs racontent à l'observateur qu'il s'agit pour eux d'une « *manip' d'exploit'* », c'est-à-dire d'une opération courante et ne présentant pas de difficulté particulière. Les opérateurs disent qu'ils « *ne prennent plus la Fiche* », car ils connaissent bien son contenu. Or la Fiche précise que les appoints à l'accumulateur ne peuvent se faire qu'à la condition que « le paramètre n'évolue pas de manière significative ». La cause de l'Événement Significatif Sécurité est justement que les conditions d'application de la Fiche n'étaient pas réunies. Ce jour là, un problème annexe sur un autre circuit a compliqué la situation : la chute de pression dans l'accumulateur a été plus rapide et donc les conditions d'application de la

Fiche n'étaient plus réunies puisqu'il y avait une « évolution significative » du paramètre. L'opérateur raconte à l'observateur comment il a géré la situation du mieux qu'il pouvait : « *Je vois le niveau de la pression qui baisse, je regarde sur l'enregistreur la courbe d'évolution de la valeur de pression, j'envoie les agents de terrain en local pour qu'ils règlent le problème annexe, ils me disent que ça va, que l'appoint va à nouveau se faire, d'ici peu. Oui mais ça prend du temps, moi je fais les cent pas là, ici, près des capteurs de l'accumulateur, je regarde les niveaux, c'est long . . .* » L'opérateur est visiblement ému lorsqu'il raconte cette expérience à l'enquêteur. Il communique le stress qu'il a vécu à ce moment là, ce qui vient conforter son propos. Il oppose à cette tension le travail de l'Ingénieur Sûreté qui a appréhendé le même aléa sous un angle tout à fait différent, à savoir par une approche « historique » et statistique : « *Lui, l'Ingénieur Sûreté, il sort une courbe sur une année qui montre la pression sur l'accumulateur, il voit une baisse, il prend une loupe, il voit qu'il n'y a pas eu d'indisponibilité de déclarée. . . Et Bam! Sanction!* ». Il explique alors à l'observateur qu'il ne peut plus remettre son acte dans le contexte de l'époque, qu'il ne connaît plus l'état de la tranche d'alors, le nombre de manipulations en cours à ce moment là, le nombre d'agents de terrain disponibles, etc. Le propos des opérateurs montre qu'ils vivent cet ESS comme une véritable sanction, bien qu'il ne soit pas question d'une sanction managériale comme une mise à pied ou le retrait de l'habilitation à la conduite du réacteur.

Opérateur A : « *Pour nous, les Ingénieurs Sûreté, ce ne sont plus des appuis, ce sont des flics, cet Analyse d'Événement, c'est comme une amende. Et pourtant on a des systèmes de Retour d'EXpérience, tu fais un résumé de ce qui s'est passé, tu l'envoies dans les équipes pour que tout le monde prenne conscience de la difficulté et c'est efficace, on aurait préféré quelque chose comme ça. . .* »

Opérateur B : « *On déplore que l'on revienne un an après sur un événement dont on ne se souvient plus, c'est une manip' d'exploit', une opération courante, ça n'a pas de rapport avec un ESS. Le management considère que la gestion technique a été bonne, qu'il a juste manqué le traitement administratif, la déclaration d'indisponibilité, pour quelques minutes. Les Ingénieurs Sûreté ne tiennent pas compte de notre avis, c'est du flicage. . .* »

4.1.3 Analyse : un même événement perçu différemment

Ce cas montre en premier lieu que le métier d'opérateur est soumis à une importante traçabilité, chaque action étant enregistrée et pouvant être reliée à son auteur, même plusieurs mois après l'événement. Aux nombreux documents qui sont signés durant le quart, comme les gammes d'Essais Périodiques, viennent s'ajouter toutes les actions qui sont réalisées à partir de la salle de commande. Celles-ci sont en effet consignées dans le Kit, une interface qui centralise la majorité des informations concernant le pilotage de la tranche, dont par exemple la valeur

de pression dans l'accumulateur sus-cité. Comme le dit l'un des opérateurs : « *La particularité de notre métier, c'est qu'on ne peut rien cacher, tout transparait sur le Kit, la moindre commande que l'on actionne, tout est enregistré.* ». Les données du Kit sont accessibles à de nombreux acteurs, dont les Ingénieurs Sûreté qui ont accès aux données bien plus longtemps que les opérateurs : « *Nous, notre Kit fonctionne sur cinq jours, et celui des Ingénieurs Sûreté sur plus d'un an! Mais nous les opérateurs, nous n'avons pas accès à cette information là... Comment veux-tu qu'on réponde aux arguments de l'Ingénieur Sûreté si l'on n'a aucune information alors que lui les a toutes!* »

En second lieu, ce cas montre le décalage de perception entre l'action vécue en temps réel par celui qui la réalise et l'action telle qu'elle est analysée *a posteriori* par autrui. La différence tient dans les informations disponibles : les opérateurs connaissent des éléments de contexte qui permettent de rendre compte des difficultés rencontrées en temps réel, ce qui n'est pas le cas de l'IS. Ce dernier possède en revanche des informations factuelles sur cet événement déjà ancien, alors que les opérateurs n'ont plus accès à ces informations. Cette dissymétrie informationnelle influence les perceptions des torts et des raisons d'une part et pèse sur le rapport de force à l'œuvre dans le processus argumentatif d'autre part.

De manière générale, les différences de fonction entre ces deux groupes d'acteurs (opérateurs et IS), les exigences de l'organisation qu'ils sont amenés à respecter en priorité (conduite de l'installation et gestion d'une fuite d'une part, respect littéral des référentiels d'autre part) conduisent à des perceptions différentes de la manière dont a été traité l'aléa. L'analyse d'un événement passé, comme la lecture des événements historiques, possède outre sa composante factuelle et objective, une dimension subjective. L'analyse de ce cas empirique peut être résumée en quatre points principaux.

- L'analyse d'événement implique une évaluation du travail par autrui, sur la base d'une information sélectionnée selon des critères donnés.
- Or, la sélection de l'information et les critères d'évaluation dépendent notamment du rôle et de la fonction de l'évaluateur au sein de l'organisation.
- Il peut en résulter un décalage entre les perceptions de la gestion de l'événement et donc des torts et des raisons des protagonistes.
- Ceci permet d'expliquer que les agents puissent vivre une analyse d'Événement Significatif Sûreté comme une véritable sanction sociale. Pour ces professionnels, la sanction ne se réduit pas à une sanction matérielle.

4.2 Initiative, action et sanction

La dimension du pouvoir intervient dans le jugement d'une décision prise et d'une action réalisée. L'initiative qui se solde par un échec sera appréciée sur les faits, d'une manière objective, mais elle le sera également d'un point de vue intersubjectif, c'est-à-dire que les rapports humains entre la hiérarchie (qui juge)

et l'opérationnel (qui est jugé) rentreront en ligne de compte. Comme l'expliquait un opérateur : « *Un collègue qui n'est pas en bons termes avec sa hiérarchie, on lui a retiré son habilitation primaire, et un autre, pour une connerie aussi importante, il n'a rien eu du tout, car il était bien vu. Ça peut être un outil de management les STE, selon l'aura du CE, selon la manière dont lui même se situe par rapport à sa propre hiérarchie, un même écart par rapport aux STE n'aura pas le même impact.* » Cet interviewé dit implicitement qu'il sera délicat de sanctionner un agent dont le supérieur détient une autorité affirmée, car cela reviendrait d'une certaine manière à remettre en cause la légitimité de cet acteur.

Pourtant, certains interviewés disent comprendre et accepter la sanction dans les cas où des actions se soldent par un échec. Pour cet opérateur : « *Je me dis que, d'un autre côté, si le management ne dit rien face à ce genre de cas, ça peut inciter les gens à faire ce que je fais parfois, c'est-à-dire à faire du hors-consigne. Ça reviendrait en quelque sorte à l'officialiser alors que c'est interdit. Donc la sanction peut être compréhensible, mais ça dépend de la manière dont c'est fait, si c'est politiquement correct, si c'est soft, là O.K., mais s'il y a un blâme, alors non. Je comprends que ça fasse partie de leur rôle de managers de ne pas accepter que quelqu'un n'applique pas les consignes.* » Il faut souligner ici la capacité d'empathie de cet opérateur, qui parvient à se mettre à la place des managers, en concevant qu'ils puissent être incités à sanctionner les écarts à la règle pour des raisons « politiquement correctes ». Il développe un raisonnement de type sociologique dans la mesure où il exprime très clairement l'importance du rôle (Goffman, 1959) que doit jouer le management vis-à-vis des opérationnels, mais également vis-à-vis de sa propre hiérarchie ou de l'Autorité de Sûreté. L'interviewé perçoit bien la distinction qui doit être faite entre ce que peut penser le manager en son for intérieur et ce qu'il doit dire publiquement, dans le cadre de son rôle. Pour lui, la sanction pourra être jugée légitime si elle relève de l'obligation qu'a l'institution, notamment vis-à-vis de l'extérieur, de sanctionner les écarts à la sûreté. Pour autant, la limite à ne pas franchir est celle du blâme, soit dans ce cadre une sanction blessante pour le sujet. Cette nuance proposée par l'interviewé est subtile : d'un côté l'institution rappelle qu'elle ne tolère pas les écarts à la sûreté mais de l'autre les managers peuvent exprimer la sanction tout en évitant de remettre en cause le professionnalisme de l'opérateur de manière trop brutale.

4.2.1 Coopération et conflit

Les agents des équipes de conduite portent un jugement ambivalent au sujet des Ingénieurs Sûreté. Bien qu'ils affirment à l'observateur que ces derniers jouent un rôle indispensable à la sûreté, ils peuvent parfois être agacés, en situation, par certaines de leurs questions, jugées « pointilleuses », « très près des textes ». Ils reprochent fréquemment aux IS de ne pas connaître la réalité du terrain, de ne pas maîtriser la réalité physique des matériels et donc de rester « collés » à la lettre

de la loi, sans comprendre son « esprit ». C'est l'opposition entre une compréhension « terrain » et une compréhension « conceptuelle » de la règle. Cette idée est exprimée ci-dessous par des instructeurs assurant des formations sur simulateur. Ces interviewés constituent de bons informateurs car ils ont été exploitants par le passé mais font aujourd'hui partie du service formation, de niveau national. Ils ne travaillent pas sur le CNPE lui-même mais au centre de formation, situé à proximité. Ils sont donc dans une posture de tiers par rapport aux exploitants (Conduite, Maintenance, Ingénieurs Sûreté, etc.) et par rapport à l'observateur. Ils connaissent très bien les équipes et les problématiques du métier, tout en ayant une forte capacité de recul, conférée par la distance de leur position.

- Instructeur simulateur : « *Oui les IS, c'est bien ce qu'on dit, c'est vraiment la police...* »
- Instructeur simulateur 2 : « *Oh oui, tu verrais moi, récemment, j'étais détaché au Service Sûreté, alors que j'ai quand même été opérateur pendant plus de dix ans, quand je repérais quelque chose en salle de commande et que je disais à l'opérateur : "Tiens, là tu as un enregistreur qui déconne", ou que je lui demandais si je pouvais voir son Cahier de Quart, c'était vraiment : "Euh... oui... enfin... si t'en as besoin... vas y...". Alors que quand j'étais à la Conduite, j'arrivais sur une tranche, on me disait tout ! Et encore, là j'étais seulement en immersion au Service Sûreté. Mais c'est vrai qu'on est orienté par le contexte. Tu en as qui ont une vision très terrain, d'autres très conceptuelle. Par exemple les jeunes ingénieurs qui arrivent sur site, les jeunes IS, ils ne connaissent pas les locaux, ils vont arriver avec une vision très proche des textes...* »
- Instructeur simulateur : « *... chez eux c'est la loi, le respect de la loi. C'est du droit en fait.* »

Cependant, il serait faux de croire que les équipes de conduite cherchent à faire fonctionner l'installation au détriment des règles de sûreté et que les IS seraient les seuls à défendre le respect de ces règles. La question porte plutôt sur la manière d'interpréter les règles et l'importance respective à accorder au respect littéral des règles et au respect de l'esprit, du sens de la règle. La réunion de coordination entre le Chef d'Exploitation et l'Ingénieur Sûreté (« confrontation CE-IS ») est une instance visant l'accord entre les différents types d'interprétation des règles. Lors de cette rencontre, ces deux acteurs vont échanger les informations dont ils disposent sur l'état technique du process et s'accorder sur les décisions à prendre. C'est alors que seront confrontées les interprétations de la règle, comme l'explique cet Ingénieur Sûreté sur le CNPE n° 3.

- Observateur : « *Et en confrontation CE-IS, il y a les deux points de vue, celui de la sûreté, et celui de la conduite ?* »
- Ingénieur Sûreté : « *Non, c'est plus compliqué que ça. Le CE il doit et il veut respecter le référentiel, le débat est de savoir si on comprend pareillement le référentiel, c'est sur l'interprétation, sur le sens du référentiel. Ce*

n'est pas sur l'application, il est tenu de l'appliquer, tout le monde est tenu de l'appliquer. »

Ce propos complète les développements proposés au sujet des différents « points de vue » et des différentes rationalités des acteurs. Il permet une mise en perspective des cas de sanction et ainsi de réintroduire la dimension conflictuelle de la coopération. Si l'idéal-type du processus de décision présenté dans le chapitre précédent (*cf.* paragraphe 3.3 page 213) décrivait une coopération harmonieuse, les cas de sanction montrent que la réalité est plus complexe et plus conflictuelle. Si les différences de points de vue sont compréhensibles (du fait de la division du travail) et utiles (leur agrégation permet une meilleure appréhension de la complexité), elles sont également source d'interprétations divergentes, d'incompréhension et de conflits.

4.2.2 Les pressions de production

La problématique de la prise de décision ne doit pas faire oublier que l'industrie concernée est une industrie à risque. Il est donc impensable de parler du risque lié aux conséquences de la décision dans le nucléaire sans parler du risque nucléaire lui-même. Les arbitrages entre les différentes exigences de l'exploitation nucléaire se font parfois à un coût élevé pour les salariés. Par exemple Annie Thébaud-Mony (1997) montre que les exigences de rentabilité du parc nucléaire se traduisent très clairement par une plus forte exposition des travailleurs de maintenance aux rayonnements ionisants. Dans un autre domaine industriel, l'analyse de l'accident à la raffinerie de Texas City en 2005 montre l'influence des décisions de gestion, comme la réduction des coûts, sur les causes de l'accident (Dien, Llyory et Pierlot, 2007). Ainsi, les pressions de production sont une réalité du travail d'exploitation et les évolutions récentes de l'entreprise ont tendance à accentuer ce phénomène, comme l'explique cet opérateur du CNPE n° 2.

- Observateur : « Quand tu parles de pressions, c'est quoi exactement ? »
- Opérateur : « *Il y a deux types de pressions : la machine, qui réclame plusieurs choses à la fois, et puis il y a en plus une pression énorme, celle de la hiérarchie. Quand on redémarre une tranche et que les chefs nous disent : "Il faut être à fond à 8h !" . . . , et bien ça met une certaine pression. Surtout maintenant, avec l'ouverture du capital, les conséquences ne sont pas du tout les mêmes. Maintenant, si tu as du matériel en panne, et que c'est litigieux de tourner avec, et bien on continue quand même, même si pour nous c'est des contraintes au niveau du pilotage. Il y a quelques années, le patron disait "Bon, on arrête, on répare." Maintenant c'est : "Vous vous débrouillez avec le matériel tel qu'il est.", même si c'est plus dur pour nous de piloter. Bon, c'est une question de limites acceptables, on ne va pas s'arrêter dès qu'il y a un boulon de déserré, c'est sûr ! »*

L'opérateur indique très clairement que l'ouverture du capital de l'entreprise invite les directeurs à accorder une plus grande importance aux questions relatives

à la production. Ceci se traduit dans les décisions concrètes d'exploitation, qui tendent à s'accommoder de situations « litigieuses » (l'opérateur évoque implicitement le respect des règles de sûreté) ainsi que de contraintes opérationnelles sur le pilotage de la réaction (les opérateurs devant par exemple corriger manuellement des défaillances). À l'inverse, cet interviewé du CNPE n° 3 dit clairement ne pas connaître de pressions qui iraient à l'encontre de la sûreté. Néanmoins, il souligne que le contexte d'ouverture du capital a une influence significative : les arguments en faveur de la sûreté, lorsqu'ils peuvent contrarier la production, doivent être argumentés de manière bien plus approfondie que par le passé.

Sur le CNPE n° 3. En salle de commande, entretien en situation avec un opérateur.

- Observateur à Opérateur : « Tu penses qu'avec l'ouverture à la concurrence, il y a des conséquences sur la sûreté? »
- Opérateur : « *Non, on n'a pas vraiment de pressions qui iraient à l'encontre de la sûreté. Par contre, on nous demande de justifier beaucoup plus rigoureusement, plus professionnellement, nos analyses sûreté. La semaine dernière, il y avait un problème, on hésitait à arrêter la tranche, alors on a fait des calculs toute la nuit, ça s'est prolongé sur le quart de matin, et à la fin de matinée, la décision a été prise de dire que l'on était bien dans les critères, donc qu'il n'était pas nécessaire d'arrêter la tranche.* »
- Observateur : « *Qui a pris la décision?* »
- Opérateur : « *C'était une concertation entre le CE, l'IS, et un membre de la Direction. Nous, l'équipe, on a fait nos calculs et nos analyses pour donner des informations et des arguments au CE, pour que lors de la discussion avec l'IS et la Direction, il ait les infos. Donc il y a vraiment eu une analyse poussée, puis un débat, avant de prendre la décision de ne pas arrêter la tranche. Avant l'ouverture du capital, on ne se serait pas posé de questions, on aurait eu un doute, hop, on aurait arrêté la tranche. Maintenant, ça ne marche plus comme ça. Mais non, on ne ressent pas de pressions qui vont à l'encontre de la sûreté. Mais il ne faudrait pas que les gens qui possèdent l'entreprise soit tentés de négliger la sûreté... »*

De manière générale, sur les quatre centrales de l'étude, très peu de témoignages ont été recueillis qui mettraient en évidence un lien explicite entre l'ouverture du capital de l'entreprise et une dégradation du respect des exigences de sûreté. Un certains nombres d'interviewés soulignent en revanche que l'état de l'installation se dégrade, l'aspect visuel des appareils n'étant pas aussi propre qu'il le pourrait, certaines fuites n'étant pas réparées suffisamment rapidement, etc. Ils critiquent également les nouvelles règles de gestion des stocks de pièces détachées et les contraintes qu'elles impliquent sur les délais d'intervention des équipes de maintenance. Néanmoins, le propos précédent montre l'importance de l'argumentation et de la justification, ainsi que l'influence des astreintes Direction dans les décisions concernant la sûreté. Si cette dernière n'est pas négligée, les arbitrages

entre solutions favorisant la sûreté (typiquement, l'arrêt de la tranche sur la base d'un doute) et la disponibilité (le fait de ne pas arrêter la tranche) jouent un rôle de plus en plus fondamental. Ce propos souligne l'intérêt de l'étude des prises de décision et des rapports cognitifs et hiérarchiques qui s'y jouent.

Claude Henry, dans le cadre d'une analyse économique, démontre les limites et les dangers de la privatisation d'EDF (Henry, 2005). Il met en garde contre le potentiel rachat d'EDF par des fonds d'investissement financiers prônant souvent une logique court-termiste, qui peut être défavorable à la sûreté et insiste sur l'importance du climat social, des relations entre exécutants et encadrement et de la motivation et de la reconnaissance au travail : « *Une centrale nucléaire est une installation industrielle assez particulière. Pour la conduire avec sûreté et efficacité, il faut une équipe compétente et vigilante, évidemment, mais aussi confiante en elle-même et en sa direction générale ; rien n'est plus inopportun en cas de difficulté que la fébrilité. La hiérarchie des responsabilités doit y être incontestée, mais pas raide : chaque agent doit se sentir à l'aise pour communiquer les informations utiles qu'il détient et pour, s'il y a lieu, exprimer son point de vue sans crainte. Chaque agent est important, et doit être considéré et mobilisé en conséquence. Dans une centrale nucléaire, on ne peut pas purement et simplement importer les modes de gestion habituels ailleurs. On peut encore moins laisser interférer l'intérêt financier à court terme. De tout cela, la direction générale de l'entreprise doit être convaincue, et elle doit assurer l'équipe de la centrale qu'elle comprend bien ses valeurs et les partage.* » (Henry, 2005, p. 8). Ainsi, Claude Henry invite à étudier plus avant les liens entre sûreté, autonomie des opérationnels, communication intra-organisationnelle et reconnaissance au travail.

4.3 Remontée cognitive et remontée hiérarchique

Comme il a été évoqué dans le chapitre précédent, deux critères vont être nécessaires à la prise de décision. Le premier est le critère cognitif, qui renvoie à la question de la rationalité, le second est le critère hiérarchique, qui renvoie à la question du risque. Ces deux critères vont permettre de distinguer deux types de remontée hiérarchique de la décision, selon le critère impacté. Dans le premier cas, le décideur ne maîtrise pas toutes les données du problème, il va donc en référer à son supérieur qui détiendra l'information complémentaire ou sera en mesure de l'obtenir du fait de sa capacité accrue de communication avec les autres services. Sur le CNPE n° 1 par exemple, les demandes d'intervention entre les agents de la chimie et de la conduite (par exemple pour le prélèvement d'un échantillon de fluide sur un circuit) devaient impérativement transiter par le Cadre Technique de la conduite et par le Chargé d'Affaires de la chimie. Bien que les communications informelles entre les opérationnels soient possibles, les recherches d'informations exigeant un investissement en temps ne pouvaient être validées que par le management de proximité. Dans le cas du critère cognitif donc, l'agent remonte le cas

car il ignore une information ou ne maîtrise pas une dimension du problème. Dans le cas du critère hiérarchique en revanche, le décideur serait prêt à opter pour une solution technique mais estime qu'elle outrepassse son pouvoir décisionnel. Il en réfère alors à son supérieur pour que celui-ci valide sa décision. C'est donc ce second cas qui va intéresser la question du risque inhérent à la décision et renseigner la problématique de comportements peut-être trop prudents de la part des agents (« réticences à la prise d'initiative »).

4.3.1 Le critère cognitif : compréhension et maîtrise technique

Le premier critère qui intervient dans le processus de décision est d'ordre cognitif, c'est-à-dire qu'il traite de la compréhension technique de l'aléa. Le cas de l'acide présenté plus haut (*cf.* sous-section 3.2.4.4 page 207) expose les propos d'un observateur qui explicite très directement l'idée de contextualité des connaissances et de contextes cognitifs. Ce cas peut être schématisé à l'aide des variables retenues dans la modélisation (échelons hiérarchiques, sphères de compétences). La figure 4.1 page suivante montre les trois protagonistes (agent de terrain, Chef d'Exploitation, directeur), positionnés en fonction de deux axes. L'axe des ordonnées présente les différents niveaux hiérarchiques, et celui des abscisses les contextes cognitifs. Ce schéma permet de visualiser ce que signifie l'idée d'une migration de la décision au sein de l'organisation, entre les sphères de compétences (notées a, b, c dans la modélisation) et les niveaux hiérarchiques (notés N, N+1, N+2).

L'observation de la répartition des acteurs sur ce schéma montre que le critère cognitif n'est pas indépendant du critère hiérarchique, car les contextes cognitifs sont associés à des fonctions et à des statuts. La section suivante s'intéresse à cette dimension hiérarchique des processus de décision, en développant en quoi la prise d'initiative et de décision demande que l'acteur possède une autorité et un pouvoir de décision adéquat. Une action, qu'il s'agisse d'une initiative ou d'une décision, implique l'engagement de la responsabilité de son auteur. Les cas où l'action s'avère efficace sont peu problématiques. En revanche, lorsque l'action se révèle inadaptée, la responsabilité de son auteur sera questionnée. L'institution se demandera alors si les conséquences potentielles de l'action étaient en adéquation avec le « pouvoir de signature » de l'auteur. Si le pouvoir permet de faire (de décider, de faire faire, etc.), il implique en retour d'assumer les conséquences de ce qui a été fait.

4.3.2 Le critère hiérarchique : autorité, pouvoir et capacité d'initiative

4.3.2.1 Le cas du calcul

Le cas suivant montre l'importance du niveau hiérarchique des acteurs dans la structure d'un processus de décision. La collecte d'informations elle-même est une

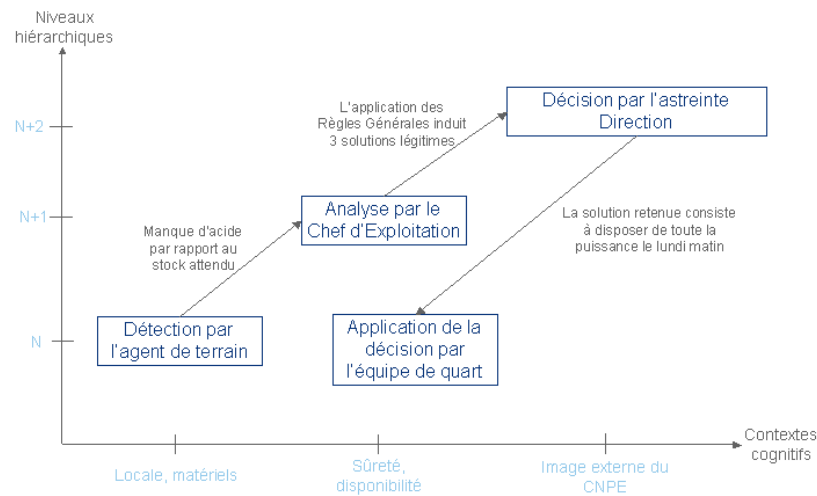


FIG. 4.1 – Le processus de décision : niveaux hiérarchiques et contextes cognitifs

étape faisant intervenir les dimensions de l'autorité et du pouvoir dans les jeux d'argumentation entre les parties prenantes, notamment lorsque celle-ci implique différents départements au sein de l'entreprise. Dans le cas suivant, la coopération entre les exploitants du CNPE n° 4 et un centre d'ingénierie comporte une part conflictuelle et va impliquer une participation des directeurs pour assurer le transfert de l'information.

Chef d'Exploitation : « Lors d'un problème technique, une intervention du service chaudronnerie était prévue. Elle se basait sur une certaine cote de calcul. Or il fallait que cette cote soit confirmée par un ingénieur du centre d'ingénierie UTO. Seulement, l'aléa est apparu durant le week-end, donc l'intervention des chaudronniers a eu lieu sur la base de cette cote, mais il fallait impérativement obtenir la confirmation de l'UTO pour pouvoir requalifier le matériel avant le lundi soir, c'est-à-dire pour pouvoir déclarer que le matériel est bien disponible et peut être réutilisé. Il fallait donc pouvoir être sûr d'obtenir le document de l'UTO avant le lundi à 16 heures. Le problème est remonté au Directeur, qui a dit qu'il s'engageait à appeler si besoin l'État-Major de la Division Production Nucléaire pour qu'ils appellent l'UTO pour obtenir le document avant 16h. Les Ingénieurs Sûreté étaient présents, ils ont donné leur avis, ils ont argumenté, ils étaient partisans d'attendre le document. La présence du Directeur était forte, le fait de dire, "J'active par la voie hiérarchique si on n'a pas obtenu le document à midi", c'était au bon niveau hiérarchique pour une telle décision, car sinon avec

l'Ingénieur Sûreté on se serait posé des questions, alors que là le Directeur a dit "Moi je prends la responsabilité de", on sent qu'on est suivi, qu'on va pas se retrouver le bec dans l'eau lundi à 12h. Là le Directeur d'astreinte, un ancien chef de service conduite je crois, il était bien calé dans son rôle techniquement. »

L'interviewé ne témoigne pas une forme de regret ou d'amertume quant au fait d'avoir du remonter la décision au Directeur. Au contraire, cette remontée hiérarchique de la décision était pour lui nécessaire car elle a permis d'obtenir la bonne information au bon moment. Cet acteur est donc conscient des limites de son autorité puisqu'il ne pouvait pas, à lui seul, influencer suffisamment le centre d'ingénierie pour obtenir la cote de calcul au bon moment. Le pouvoir hiérarchique se manifeste de deux manières dans le cas présent. Tout d'abord le Directeur a confirmé la position des Ingénieurs Sûreté selon laquelle il fallait attendre la cote de calcul pour pouvoir requalifier le matériel. Il manifeste ici son pouvoir décisionnel. Les données ne disent pas explicitement qu'il y avait une divergence d'appréciation entre le CE et l'IS, mais le laisse supposer : « *Les IS ont argumenté, ils étaient partisans d'attendre la feuille* » laisse entendre que le CE était prêt à requalifier le matériel sans posséder en temps et en heure cette confirmation écrite de l'ingénieur de l'UTO. Ensuite, le Directeur use de son pouvoir pour convoquer d'autres acteurs au sein de l'organisation, en l'occurrence le Directeur de sa Division (Production Nucléaire), charge à lui de demander au directeur de la Division de l'Ingénierie de fournir le document à temps.

4.3.2.2 Réticences à l'initiative

Le questionnement industriel à l'origine de cette thèse porte sur d'éventuelles « réticences à l'initiative » de la part des exploitants. Cette hypothèse se base sur le constat de nombreuses sollicitations des centrales vers les membres de l'astreinte nationale, leur demandant conseil face à des cas ardu, voire en leur demandant de décider à leur place. Dans un tel contexte à risques, qu'il s'agisse du risque d'accident nucléaire, du risque d'exposition aux rayonnements, du risque lié à la sécurité au travail, mais aussi du risque professionnel en termes de carrière, il semble en effet compréhensible que les agents cherchent à s'appuyer autant que faire se peut sur les procédures de l'organisation. Dans le domaine médical, Elsa Gisquet montre (2004, p. 269) combien, face au « choix dramatique » que constituent les décisions de fin de vie dans un service de néo-natalité, les parents et les médecins préfèrent « *se défausser sur les procédures et se saisir des ressources offertes par l'organisation* ». Ainsi, « *la décision est "routinisée" pour prévenir les acteurs d'un engagement individuel trop coûteux* ».

La construction de la problématique s'est faite par un élargissement progressif du spectre d'analyse. Au début de la recherche, ce sont surtout les opérateurs qui avaient été considérés comme susceptibles de prendre ou de ne pas prendre

d'initiatives par rapport aux consignes de conduite. L'analyse a alors souligné l'importance du phénomène de remontée hiérarchique de la décision au sein des exploitants des centrales et en a détaillé le mécanisme. À partir de ce constat, il a été montré que des initiatives (ou des décisions) étaient bel et bien prises, mais que les acteurs en prenant la responsabilité n'étaient plus les opérateurs mais plutôt les Chefs d'Exploitation ou, de plus en plus souvent, les directeurs. La réponse serait donc négative : il n'y a pas de réticences à l'initiative, c'est simplement le niveau hiérarchique du décideur qui s'est accru. Si l'on considère désormais l'ensemble des exploitants, le constat est inverse : il y a de nombreuses réticences à l'initiative dans la mesure où chacun des acteurs a tendance à renvoyer la décision vers son supérieur hiérarchique. Les extraits d'observation suivants montrent des témoignages au sujet des réticences à la prise d'initiative.

CNPE n° 3. Entretien collectif, en situation, au sujet des réticences à l'initiative. Autour de la table centrale de la salle de commande.

- Opérateur : « *Pour ne pas se contenter de réciter la consigne par cœur, l'opérateur doit savoir retrouver la bonne consigne et l'analyser. Savoir ce qu'il fait dans la consigne, et pourquoi il le fait. . .* »
- Observateur : « *Parce qu'il y a des gens qui se contentent d'appliquer la consigne ?* »
- Opérateur : (pas de réponse, semble gêné)
- Observateur : « *Bon, disons que ça peut arriver. . . ?* »
- Opérateur : (gêné, regarde les autres personnes autour de la table, gênées elles aussi) : « *Oui, on va dire ça.* »

Sur le CNPE n° 3, un opérateur explique de manière très claire ce qu'il faut entendre par le terme « ne pas prendre d'initiative ».

Opérateur : « *Un agent de terrain qui ne prend pas d'initiative ? Imagine un enfant à qui tu dis "Range ta chambre", et il te dit "Qu'est ce que je dois ranger ?" alors qu'il y a du désordre partout, alors tu lui dis "Là, cette voiture", il la prend et te dit : "Et ensuite ?" . . . Nous on le voit avec les agents de terrain, tout comme certains Cadres Techniques avec leurs opérateurs, ils demandent en début de quart d'investiguer un problème, ils reviennent à la fin du quart et on leur dit "Ah bah la valeur a bougé un peu. . .". C'est un manque de professionnalisme, il y a un énorme poil dans la main, associé à une méconnaissance de l'installation, associée à une peur de mal faire. . . Car comme il ne connaît pas, il a peur de mal faire, donc il ne fait pas.* »

Cet interviewé confirme la pertinence du concept de critère cognitif car il insiste explicitement sur la connaissance technique qui est nécessaire à l'action et à l'initiative. Le critère hiérarchique de la prise de décision renvoie directement à la formulation originelle de la thèse car il parle de la façon dont les salariés estiment leur périmètre de décision ou de responsabilité. C'est cette variable que l'on suppose avoir évolué au cours de l'histoire - depuis une quinzaine d'années - dans le sens d'un recul de la capacité de prise d'initiative. Si cette tendance semble

confirmée dans de nombreux propos, il faut noter qu'elle dépend grandement de la subjectivité des individus et du contexte social et managérial du CNPE considéré.

Marie-Anne Dujarier nous invite à considérer avec la plus grande prudence cette tentative d'un retour à l'autonomie des opérationnels. Elle montre (par exemple dans Dujarier, 2006a) comment les paradoxes non résolus au niveau du « travail d'organisation » (de Terssac et Lalande, 2002) se trouvent de fait ré-attribués au niveau des opérationnels. Elle distingue six niveaux organisationnels principaux, du conseil d'administration aux opérateurs, en passant par les directions et le management. Les paradoxes organisationnels auraient donc tendance à descendre aux niveaux hiérarchiques inférieurs, en cascade. Dans une telle perspective, la remontée hiérarchique des décisions délicates devrait s'interpréter plus comme une résistance des opérationnels face aux contradictions inhérentes à l'entreprise que comme une occasion manquée d'assurer son « épanouissement professionnel », pour reprendre une tournure managériale.

4.3.2.3 Critique de la procéduralisation

Conformément à ce que montre la sociologie du travail et la sociologie de la gestion, l'autonomie et la responsabilité peuvent induire une forme de souffrance et donc être critiquées à ce titre. Comme l'écrit Sophie Divay (2007), qui commente l'ouvrage de Marie-Anne Dujarier (2006b) :

« Afin de mieux comprendre les ressorts d'un mode de fonctionnement aussi contraignant, l'auteur se penche sur le travail de prescription qui s'avère coupé de la réalité. Les prescripteurs occupent des postes d'experts hyperspécialisés. Bien que déconnectés du terrain, ils sont chargés de produire, indépendamment les uns des autres, une somme de consignes (incohérentes), censées organiser le travail des salariés. Leurs prescriptions visent un personnel idéal (jamais absent, régulier, compétent, motivé), des destinataires idéaux, ainsi que des relations de services se déroulant dans des conditions de travail idéales (équipement, outils, infrastructure adaptés et en parfait état de marche). La réalité est ainsi occultée, "les limites ontologiques, matérielles, sociales, architecturales, légales sont niées" (p. 103). Ces constats s'inscrivent dans la tendance à la rationalisation décrite par Max Weber. Poussée à l'extrême, cette tendance s'appuie ici sur la croyance en une toute puissance organisationnelle, sans pour autant permettre une plus grande efficacité. Les prescriptions idéales et incompatibles multiplient les contradictions et génèrent in fine de l'irrationalité.

Si ces structures parviennent malgré tout à fonctionner et à produire des services, ce n'est pas grâce à l'action des différents niveaux hiérarchiques qui, d'après l'auteur, se tiennent à l'écart de la réalité du travail de terrain : les membres du conseil d'administration, les directeurs généraux, les fonctionnaires du siège, les directeurs opérationnels (directeur d'hôpital ou d'une chaîne de restauration) et les encadrants de proximité procèdent à une délégation en cascade du travail d'organisation et laissent aux personnels de

"première ligne" le soin de trouver des solutions pratiques aux contradictions organisationnelles, aux tensions entre des logiques hétérogènes qui surgissent quotidiennement. Dans la restauration et en gériatrie, les serveurs, le personnel soignant, les internes résolvent ponctuellement les problèmes qui se posent dans l'immédiateté de la relation avec le client ou l'utilisateur. Les "premières lignes" ne peuvent être épaulées par le collectif qui a été affaibli par le manque de temps et l'injonction à l'autonomie. L'autonomie ne signifie pas que les salariés sont libres de faire comme bon leur semble, mais qu'ils sont autorisés et même encouragés à déroger aux consignes afin de résoudre les contradictions non traitées, voire créées par les gestionnaires. Bien souvent, les salariés sont confrontés au triptyque "autonomisation, individualisation, responsabilisation" source de stress, de souffrances dues au sentiment de ne pas faire du bon travail, de ne jamais être à la hauteur face à des objectifs irréalisables. Ces difficultés entraînent de l'absentéisme, un fort turn-over, des plaintes, des insatisfactions et des dysfonctionnements collectifs et individuels. Ces manifestations pourraient représenter un signal d'alarme et conduire les responsables à prendre vraiment en compte les problèmes organisationnels. Ils demeurent cependant dans le déni de la réalité en donnant une interprétation psychologisante et culpabilisante de la situation, c'est-à-dire en mettant en place des dispositifs de régulation de l'intersubjectivité : groupe de parole et autres formations à la relation-clients constituent autant de pseudosolutions psychologiques aux problèmes organisationnels dont les contradictions sont de ce fait déniées jusqu'au bout. »

Dans le cas de l'exploitation nucléaire, une telle analyse est intéressante quoiqu'incomplète. Par exemple, concernant les prescripteurs, certains sont des experts hyperspécialisés, comme des spécialistes de centre d'ingénierie, mais dire qu'ils sont coupés du réel est trop fort car les dispositifs de retour d'expérience leur permettent de connaître les cas réels rencontrés sur les tranches. Parmi tous les experts rencontrés chez EDF aucun n'était choqué à l'idée que les procédures puissent ne pas être exhaustives. Comme il a été évoqué plus haut, le travail de prescription n'est pas seulement le fait des experts. Il est aussi le fait des opérationnels de terrain (ici, les équipes de quart, qui a minima doivent corriger et valider les gammes reçues) et des opérationnels légèrement « détachés du terrain » (des opérateurs affectés à la rédaction de consignes durant quelques mois ou quelques années, par exemple dans le cadre d'un arrêt de tranche). Opposer les salariés et les gestionnaires renvoie à une dichotomie de l'organisation du travail qui n'a pas été observée de façon aussi stricte dans le présent cas. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'au début de la recherche, le doctorant a abordé les études de terrain en cherchant à valider de telles hypothèses mais qu'il n'y est pas parvenu. Il reste néanmoins vrai que les consignes peuvent être incohérentes entre elles, du fait de la pluralité des sources de régulation (ces experts, les opérationnels, les règles en provenance d'autres sites). Dans la mesure du possible, les prescriptions cherchent à intégrer les configurations réelles du personnel et évite de raisonner face à un personnel

idéal, comme le montre les avancées en ergonomie de conception des consignes de conduite, où les procédures sont testées sur simulateur avant d'être validées par l'Autorité de Sûreté et par EDF. Le fait de laisser les personnels de première ligne se débrouiller seuls n'a en revanche pas été vérifié puisque les directeurs de site ainsi que les directeurs nationaux eux-mêmes sont amenés à prendre des décisions techniques et à engager leur responsabilité. Les opérationnels ne sont pas incités à déroger aux règles, mais ils pouvaient être amenés à prendre des décisions statuant sur la bonne manière d'interpréter les règles. En revanche, l'idée de délégation en cascade du travail d'organisation est intéressante car elle permet de théoriser le constat empirique d'une cristallisation des conflits entre les objectifs majeurs de l'organisation au niveau des décisions opérationnelles.

Dans son ouvrage *Accidents industriels : le coût du silence*, Michel Llyory (Llyory, 1996) propose une approche du travail dans l'industrie à risque qui prend pour point de départ l'étude des accidents passés. Bien qu'il souligne les limites de cette approche - la tendance à « refaire l'histoire » - et qu'il insiste sur la nécessité d'étudier également le fonctionnement normal de ces organisations, l'auteur donne la parole aux opérateurs et rend compte du travail réel. Cette approche se distingue des études plus classiques sur la fiabilité industrielle qui raisonnent essentiellement par l'intermédiaire de modèles. Ainsi l'auteur montre comment les pressions à une stricte conformité aux procédures (p. 288) entraîne des effets pervers tels que la pression, le mal-être, l'opacité et les pratiques défensives, la dégradation de la communication, l'accroissement des pressions (p. 289). Ceci s'explique notamment par le fait que la conception gestionnaire du travail conçoit l'activité comme un « travail mort » et suppose *in fine* que la procéduralisation parvient à résoudre tous les problèmes (p. 290).

Prenant le contre-pied des constats précédents, les sections suivantes présentent en premier lieu les éléments d'explication qui permettent de voir une persistance de la capacité d'initiative. Ces processus sont rendus possibles par le fait que certains acteurs conservent de fortes marges de manœuvres (comme les Chefs d'Exploitation), que certains chefs d'équipes confient des responsabilités supplémentaires à leurs opérateurs, etc. En second lieu seront détaillées les différences qui peuvent exister entre les équipes en termes de répartition des responsabilités. Il existe en effet des régulations autonomes au collectif de travail (Reynaud, 1989) : les chefs d'équipe (CE et CT) laissent plus ou moins de marge d'autonomie à leurs opérateurs, en fonction notamment de leurs compétences techniques. Enfin, un lien entre le critère cognitif et le critère hiérarchique sera explicité : les acteurs disposant d'un pouvoir fort sont en mesure d'obtenir rapidement des informations nécessaires à la résolution des aléas.

4.3.2.4 Évolution historique du pouvoir de décision

Un des points saillants de l'étude du CNPE n° 3 était la tendance à une remontée de la décision des équipes de conduite vers les astreintes direction, par

l'intermédiaire du Chef d'Exploitation. Le constat général sur le Parc, formulé sur la base des informations détenues par des interviewés de niveau national, est celui d'un mouvement de centralisation du processus de décision, pour reprendre la formule employée par Danièle Linhart dans son étude du rectorat de Lille (Linhart, 2006, p. 188). Il est intéressant de noter que sur le CNPE n° 4, les CE semblent plus hésitants à intégrer les Directeurs dans les décisions techniques. Sur ce site les CE font preuve d'une forte capacité d'initiative et de décision et préfèrent assumer les conséquences de leurs choix que de le reporter au niveau supérieur. La capacité d'initiative d'un groupe professionnel donné dépend donc très directement du pouvoir et de l'autorité qui leur sont conférés par l'organisation. Un CE du CNPE n° 4 replace dans une perspective historique l'évolution des rapports de pouvoir au sein de la centrale, ces rapports se jouant précisément autour de la décision technique face aux aléas de l'exploitation. Cet interviewé se positionne explicitement sur la question de l'initiative, de la prise de responsabilité et de l'exposition aux sanctions éventuelles.

Chef d'Exploitation sur le CNPE n° 4 : « *Pour moi, un CE peut prendre toutes les décisions d'exploitation, tant que ce n'est pas politique ou médiatique. Je suis une forte tête. Les directeurs, je les mets devant le fait accompli, je me fait réprimander... Aujourd'hui, sur ce CNPE, on remet le CE au centre des choses. La direction prend garde à ne pas interférer. Il y a le cas particulier des projets, où le Chef de Projet prend la place des CE. C'est une dérive malsaine. On peut se dire que plus il y a de gens qui sont associés à la prise de décision, mieux c'est. Mais pour moi, remonter la décision revient à un déni de responsabilité. Moi, j'en ai prises des décisions complexes. Je préfère la prendre, me faire engueuler, que d'hésiter, sinon on ne fait plus son boulot. Je me méfie de ce qui peut amener au déni de responsabilité. Le CE est payé pour prendre des décisions. Si la prise de décision est trop collective... On a voulu des processus de décision complexes. On a voulu mettre les contraintes direction au sein de ces processus de décision. Je me suis battu contre, car dans l'univers de cette entreprise, qu'on m'impose un appui technique alors qu'il est mon supérieur hiérarchique... On n'a pas la possibilité de débattre si c'est le responsable hiérarchique. Dans cette boîte, je n'ai pas très envie de contredire mon chef... Le pire dans l'industrie à risques, c'est le déni de responsabilité, de rejeter ses ennuis sur les autres. Ça s'est passé sur ce site. La conduite en quart, le CT, le CE, ont un pouvoir de décision énorme. Des gens ont cherché à restreindre ce pouvoir. Il y a 4 ou 5 ans, on a brouillé les pistes dans les processus de décision, on ne savait plus qui faisait quoi, donc les gens appellent le chef, seulement comme ce n'est pas prévu que le chef de service prennent des décisions techniques, ça passait au directeur du site.* »

Le Chef d'Exploitation qui s'exprime ici dit ne pas hésiter à prendre des décisions et les responsabilités qui en découlent. Il développe deux éléments de compré-

hension distincts. Le premier est individuel et subjectif, elle tient à sa personnalité « *Je suis une forte tête* ». Le second en revanche tient au contexte managérial : « *On a voulu des processus de décision complexes. On a voulu mettre les contraintes direction dedans* ». Ce CE dit s'être battu contre la volonté d'intégrer les directeurs dans les décisions techniques car il n'est pas aisé selon lui de débattre avec son supérieur hiérarchique. En effet, la question peut être posée : le débat technique, au sens d'un échange d'arguments factuels et objectifs, ne risque-t-il pas d'être biaisé par les attentes suscitées par le lien de subordination (évaluation, avancement, évolution de carrière...) et par le contexte institutionnel ? Si cet argument est avancé principalement par un CE au sujet de son lien avec les Directeurs, il faut reconnaître que la question se pose à tout niveau de la hiérarchie.

Sur le même site, un opérateur confirme ce constat selon lequel la marge d'autonomie des CE a été menacée par le passé. Néanmoins, leur position a été réaffirmée suite à une étude de niveau national. Pour cet opérateur, les raisons du maintien des CE en position centrale sont plutôt de l'ordre de l'efficacité, car ils sont plus compétents pour prendre les décisions d'exploitation : « *Il y a quelques années les décisions remontaient très vite au niveau des directeurs, mais le site a recentré, il y a eu une revue de pairs, un expert du National qui a montré sur ce site un schéma avec le CE enserré par les réunions, qui ne pouvait plus se consacrer à l'exploitation. Il a dit qu'il souhaitait le repositionner en noyau dur, avec le Directeur et le Chef de Service Conduite en appui seulement. Il a avancé que le CE devait être au cœur de l'exploitation, que techniquement, le plus à même de prendre des décisions techniques, c'est le CE.* »

Dans le cadre de cette étude, cette position centrale des CE est l'une des différences principales entre le CNPE n° 3 et le CNPE n° 4, le CE ayant beaucoup plus de pouvoir sur le CNPE n° 4 que sur le CNPE n° 3. Il faut néanmoins souligner le caractère dynamique de ces phénomènes, car une étude menée sur le CNPE n° 4 quelques années plus tôt n'aurait apparemment pas pu établir un tel constat. Pour autant, ceci n'empêche pas de montrer combien le pouvoir de décision est fonction des contextes managériaux. Sur la base de ces deux témoignages, l'évolution historique de la position du CE sur le CNPE n° 4 peut être résumée ainsi : 1) les CE jouissent d'un pouvoir de décision assez fort ; 2) des acteurs (non identifiés) cherchent à restreindre celui-ci, en intégrant les Directeurs dans les décisions techniques (les raisons ne sont pas connues) ; 3) certains CE résistent, arguant dans le sens de l'efficacité des processus de décision ; 4) une étude de niveau National affirme la centralité des CE dans les décisions techniques, pour des raisons d'efficacité technique. Cette schématisation montre que le pouvoir de décision dont dispose un groupe d'acteur à un moment donné est le fruit d'une évolution historique où se mêlent étroitement des raisons stratégiques, des raisons cognitives et des raisons d'efficacité, et où le pouvoir doit revenir à celui qui est le plus compétent pour l'exercer.

4.3.2.5 Remontée d'informations et de décisions entre le CT et le CE

L'analyse de la délégation de responsabilité entre les différents niveaux hiérarchiques montre comment s'organise la répartition organisationnelle du risque décisionnel et de la prise de responsabilité qui en découle. Après avoir analysé l'évolution des rapports hiérarchiques entre les CE et les Directeurs de site, il est intéressant de se pencher sur ceux qui lient les CE et leurs subalternes directs, les Cadres Techniques et les opérateurs. Cette analyse permet de montrer comment les acteurs incluent plus volontiers dans leur périmètre décisionnel certaines dimensions, selon leur culture et leur identité professionnelle. En conséquence, les collègues directs de cet acteur pourront bénéficier d'une marge de manœuvre réduite ou au contraire accrue au sujet des dimensions concernées. La répartition des responsabilités et du risque lié aux décisions d'exploitation ne relèvent donc pas que de l'objectivité technique mais aussi de variables socio-professionnelles.

Pour décrire avec rigueur la remontée de décision entre les CT et les CE, il faut souligner tout d'abord que l'initiative qu'un CE laisse à son CT et à ses opérateurs dépend beaucoup de la vision qu'il se fait de son propre poste, de son propre rôle. Un jeune CE explique à l'observateur la différence avec laquelle un jeune et un ancien CE se représentent leurs postes : *« C'est vrai qu'on a un système où le contrôle peut bloquer l'initiative. Moi je laisse peut-être un peu trop d'initiative, le CE et les CT dans l'équipe n° 3, ils sont plus présents. Il est comme ça ce CE, il est très rigoureux, il pose beaucoup de questions au CT, et par cascade il en pose beaucoup aux opérateurs. Il veut être au courant de beaucoup de choses, ça imprègne une habitude aux équipes. »*. Le CE expérimenté dont il parle, qui a été suivi et interviewé, a une conception de son poste que l'on peut qualifier de plus traditionnelle. Celle-ci se rapproche de l'image de « l'ancien chef de quart », image qui est souvent évoquée par les interviewés et qui réfère au nom du poste antérieur à celui de Chef d'Exploitation. Dans l'ancienne organisation du travail, le Chef de Quart était principalement focalisé sur l'exploitation, la sûreté étant assurée par un Ingénieur Sûreté Radioprotection. L'arrivée des Chefs d'Exploitation, à la fin des années 1990, vient modifier cette répartition dans la mesure où les CE sont responsables de la sûreté et de la production. Ils sont également positionnés plus haut dans la hiérarchie des CNPE, en lien direct avec le Directeur du site. Valérie Reicher-Brouard présente de façon très détaillée, dans une étude longitudinale, les détails et les impacts de cette modification organisationnelle (Reicher-Brouard, 1996 ; 1998 ; 1999 ; 2002). Le terme « ancien Chef de Quart » est utilisé quotidiennement pour décrire un chef d'équipe de conduite (qu'il s'agisse du CT ou du CE) qui possède un grand pouvoir de décision d'une part, et qui se préoccupe fortement et principalement des problèmes techniques d'autre part. Cette image du chef de quart dépeint un acteur qui possède une très grande compétence technique, qui aime s'y intéresser, et qui étaye en grande part son identité professionnelle sur la compétence technique. De ce fait, cette catégorie de CE aura tendance à se pencher souvent sur la résolution purement technique et concrète des aléas et les CT

ne pourront pas jouir d'une marge de manœuvre si importante qu'auprès de CE se trouvant associés à la seconde catégorie. En effet, d'autres CE, *a priori* plus jeunes, ont une vision de leur poste un peu différente et acceptent mieux l'idée d'être à l'interface entre la technique, la sûreté (comprise au sens de « respect littéral du référentiel »), et le management. Un tel CE conçoit aisément de laisser une forte autonomie à ses Cadres Techniques et à ses opérateurs pour pouvoir se dégager du temps pour la sûreté et le management. Ses CT jouiront alors d'une marge d'autonomie plus importante qu'avec le premier type de CE. Certains CT pourront alors se trouver dans une position conforme à celle de « l'ancien chef de quart ». Ainsi, la remontée hiérarchique des informations et des décisions entre le CT et le CE dépend d'une répartition du pouvoir et des responsabilités entre eux. Mais cette répartition est en partie fonction de l'intérêt des protagonistes pour la dimension purement technique de la gestion des aléas. La capacité d'initiative d'un acteur donné est donc fonction de la marge de manœuvre que lui accorde son supérieur, qui est elle-même fonction de la représentation que ce supérieur a de son propre poste.

Sur le CNPE n° 3, l'analyse avait souligné l'importance et la fréquence de la remontée hiérarchique de la décision. Sur le CNPE n° 4, le constat n'est pas aussi marqué. Pour un CE : « *Du déni de responsabilité, il n'y en a plus trop* ». Un autre Chef d'Exploitation se positionne explicitement au sujet de l'hypothèse des réticences à l'initiative : « *C'est vrai que les règles, les sanctions, ça peut pousser à ne pas faire, mais on est payés pour ça. Quand tu dis à un mec qu'il y a un écart, il te répond "La prochaine fois, je ne ferai pas", mais finalement il le fait. Le syndrome PIPE comme on dit, le "Pas d'Initiative, Pas d'Emmerdes" je ne l'observe pas trop quand même* ». Cet interviewé fait référence ici à une expression couramment employée sur les sites au sujet de l'autonomie au travail, de la prise d'initiative et de décision, entendue depuis l'étude de terrain sur le CNPE n° 1. Si au début de la recherche elle semblait répondre à la problématique de thèse, une observation plus fine du travail a montré que cette expression ne reflétait pas exactement les comportements des acteurs car leur autonomie est plus importante qu'elle ne pourrait le laisser penser. Le témoignage de ce CE va justement dans le sens d'une telle prise de distance analytique. Pourtant, cette expression doit être prise au sérieux dans la mesure où elle témoigne d'une forme de lassitude des agents et reflète une tentation de repli derrière la règle.

4.3.2.6 Les micro-régulations : les marges de manœuvre selon les équipes

Selon les interviewés, la forme que va prendre le processus de décision pourra varier de façon importante selon les équipes de conduite. Cette variable témoigne d'une dimension culturelle au niveau des collectifs de travail, comme le conceptualise Michel Liu avec le terme de « micro-cultures d'atelier » (Liu, 1983). Cela s'explique par les régulations locales, c'est-à-dire par les accords qui sont passés entre les chefs de l'équipe (le CT et/ou le CE) et les opérateurs, le chargé de

consignation et les agents de terrain. Ces micro-régulations ne sont pas forcément verbalisées, et encore moins formalisées dans des documents. Elles peuvent être construites par l'expérience, le vécu du collectif considéré : les opérateurs vont découvrir assez rapidement quel est le type d'informations qu'ils devront remonter à leurs hiérarchiques et les points sur lesquels ils pourront décider seuls. S'il a été posé dans les définitions générales que les aléas sont uniques lorsqu'ils apparaissent, l'observation quotidienne montre néanmoins qu'ils peuvent être comparés à des antécédents, après un premier diagnostic. Il est donc possible de parler d'un effet d'expérience, d'un apprentissage quant à la répartition des sphères décisionnelles au sein de l'équipe. Il faut noter que l'observation sur le CNPE n° 4 a eu lieu durant la période estivale. Les remplacements pour congés annuels étaient donc fréquents et les équipes n'étaient pas toujours dans leurs configurations habituelles. Cela a permis aux acteurs d'explicitier à l'observateur la teneur de ces micro-régulations, justement car elles n'allaient plus de soi.

Un CE confiait qu'il ne pouvait pas demander aux opérateurs d'investiguer tel dossier, car il n'était pas leur hiérarchique habituel, alors qu'il l'aurait demandé s'il avait été dans son équipe d'origine. Pour un autre Chef d'Exploitation : « *Il y a des équipes où le reporting est plus important, dans cette équipe que je supervise durant les congés les gens me dérangent un peu, mais ce n'est pas une critique, chaque équipe se construit, certains CE demandent beaucoup de reporting, moi j'ai des CT et des opérateurs qui sont très compétents, j'ai un calage plus informel que mes collègues, car plus les personnes traitent à leur niveau, plus je peux être en recul. Après il y a des CT qui sont très demandant.* » Pour ce CE, il est important que ses subordonnés (CT, opérateurs...) aient une réelle marge de manœuvre, car cela lui permet « *d'être en recul* », c'est à dire de superviser les décisions dans leur ensemble. Ceci n'est pas compatible avec une remontée trop systématique des décisions, qui aurait tendance à confiner le CE à un niveau de détail trop précis.

Il est important de faire un parallèle avec la thématique de la contextualité des connaissances traitée plus haut. Le bon déroulement de la coopération entre les acteurs implique que chacun soit initialement centré sur son niveau cognitif et que la rencontre des contextes cognitifs ne soit motivée que par des cas particulièrement complexes. À l'inverse, si un supérieur hiérarchique se préoccupe systématiquement des questionnements et décisions qui relèvent habituellement de ses subordonnés, il ne pourra conserver la hauteur de vue qui est censée caractériser son poste.

4.4 Décisions risquées et industrie à risque

Le premier objectif de cette revue de littérature est de montrer que la décision implique par essence une prise de risque et un pari sur l'avenir et donc qu'elle peut être source de doute et de douleur. Comme le dit un proverbe populaire allemand : « *Keine Wahl ohne Qual* » (il n'y a pas de choix sans tourments) (Munier, 2006). Le second objectif est de construire un lien entre le risque lié à la décision et le

risque nucléaire, spécifique à cette installation. Dans le quotidien de l'exploitation, le risque nucléaire n'apparaît pas, à la grande surprise de l'observateur, comme un phénomène omniprésent qui bouleverserait les comportements des salariés. C'est au moyen d'une étude plus fine du travail que l'enquêteur comprend où se situe l'influence du danger nucléaire. Tout le paradoxe d'une telle industrie (produire de l'électricité, tout en minimisant les risques, mais sans en arriver à arrêter la production trop souvent...) se concrétise dans les décisions quotidiennes de l'exploitation.

4.4.1 Le décideur face au risque et à l'incertitude

Dans son ouvrage sur la décision (Jamous, 1967), Haroun Jamous pose très clairement la différence entre les approches mathématiques et sociologiques de la décision. Premièrement, la théorie mathématique est par nature normative alors que le but poursuivi par les sociologues - dont l'étude de Jamous lui-même - est descriptif voire explicatif. Deuxièmement, la définition de la théorie de la décision que développe un mathématicien comme de Finetti (1961) propose d'optimiser le choix du décideur mais uniquement à partir de son point de vue. Ce qui pose problème au sociologue qui étudie les décisions réelles, c'est justement qu'il observe une pluralité de « points de vue ». Les consignes données au décideur par la théorie mathématique exigent que soit arrêtée une définition claire de l'objectif, alors que pour Jamous « *l'aspect sociologique du problème réside justement dans la façon dont s'élabore et se précise cet objectif* » (p. 9). Il souligne également, et à juste titre selon les présentes observations empiriques, que la décision revient à définir des buts ou à trancher entre plusieurs d'entre eux. Pour lui, ceci ne se fera pas le plus souvent « *à partir "d'utilités" rationnellement et mathématiquement définies, mais à partir de valeurs et d'idéologies conflictuelles* ». Comme il a déjà été souligné plus haut, les mathématiciens eux-mêmes sont bien conscients de ces limites, comme par exemple Van Dantzig qui constate l'importance du pouvoir, du désir de reconnaissance et du « panache » dans les processus de décision (1961, p. 141-142, cité par Jamous p. 12). Néanmoins, la théorie mathématique traite le plus souvent de décisions individuelles et non de décisions collectives. Enfin, Jamous liste trois problèmes qui ne peuvent être levés lorsque le chercheur se trouve face à un cas concret. Premièrement, une définition précise et stricte de l'utilité, ce qui n'est possible que dans le cas des gains monétaires. Deuxièmement, pouvoir faire jouer simultanément plusieurs utilités. Et troisièmement, être capable de mesurer ces utilités. Ces limites sont particulièrement flagrantes dans le cas des industries à risque où il est très délicat de chiffrer les conséquences d'un accident éventuel et encore moins de comparer cette valeur au gain monétaire associé à la production. Jamous résume ainsi la difficulté qu'il y a à se soucier du réel des décisions tout en cherchant à leur apporter un cadre théorique : « *Difficile position que celle du sociologue, mettant en avant la complexité et la spécificité des faits face au for-*

malisme abstrait et contraignant de la théorie mathématique de la décision, mais exigeant un peu plus d'abstraction et de formalisation du politologue qui, à son tour, lui oppose la richesse et la complexité du réel. » (Jamous, *op. cit.*, p. 22).

Cette dernière citation est utile pour situer le positionnement méthodologique de la présente recherche, qui a également cherché à conserver la richesse des cas réels, présentés de manière détaillée, mais aussi à réaliser une certaine montée en généralité, afin de tirer des enseignements à partir de ces cas empiriques. Le recours aux réflexions épistémologiques de Max Weber est ici fort utile : l'idéal-type assume n'être qu'un concept qui décrit le réel selon un certain angle uniquement (conféré par sa problématique) et ne pouvant donc en épuiser la complexité. L'idéal-type est un concept de la sociologie classique utilisé en sociologie contemporaine par exemple par Serge Proust, qui en fait un usage fort intéressant dans sa description des troupes théâtrales (2003). Il explicite clairement la frontière entre le construit et le réel : « *Si notre construction idéal-typique de la communauté théâtrale ne vise pas un objet réellement observable, sa construction n'en est pas pour autant arbitraire.* » (Proust, *op. cit.*, p. 94). Avec Dominique Schnapper (1999), il insiste sur l'importance de distinguer l'idéal-type de l'idéal, dissociant ainsi l'idéal normatif des membres et l'idéal-type construit par le chercheur. La différence tient notamment dans la prise de distance de ce dernier envers les discours des acteurs et « *le caractère souvent enchanté des descriptions et des souvenirs* » (Proust, *op. cit.*, p. 95). Dans le cas de l'exploitation nucléaire, la prise de distance à l'égard des discours invite à distinguer deux sens au terme d'initiative afin de bien encadrer celui donné par les acteurs et le distinguer de l'observable (initiative « observée » et initiative « racontée », cf. paragraphe 2.1.4 page 99). Ces deux sens sont également des types-idéaux dans la mesure où ils syncrétisent les discours des différentes personnes rencontrées en une variable unique. Les processus de décision sont eux-aussi synthétisés dans une construction idéal-typique à partir des différents cas observés, faisant pour cela abstraction des particularités individuelles et soulignant les traits communs, le choix de ce qui relève du singulier ou du général se faisant eu égard à la problématique de la forme organisationnelle de la décision.

Le travail empirique d'Haroun Jamous (*op. cit.*) traite de la réforme des études médicales et des structures hospitalières en 1957. Après avoir analysé en détail la genèse de cette décision politique, l'auteur conclut que trois éléments ont été réunis : la décision, un certain nombre de conditions socio-historiques et une personnalité réformatrice. Et il précise le lien entre ces variables : « *les conditions socio-historiques énoncées ont déterminé, avec une forte probabilité, le choix de cette personnalité réformatrice ; ce premier choix a, à son tour, déterminé la forme ou le type de la décision.* » Cette relation (des conditions historiques à la décision) constitue la « *conclusion synoptique de l'étude* » de Jamous et l'auteur souhaite que cette hypothèse soit testée sur d'autres cas empiriques. Il est intéressant d'établir un pont entre l'intrication de ces trois variables et les rythmes des temps historiques de Fernand Braudel qui distingue le temps long de l'histoire naturelle et

sociale et le temps court de l'histoire des individus et des événements - dont les décisions (*cf.* la sous-section 2.4.4 page 156 sur l'initiative comme imprévisibilité).

Si la décision politique analysée par Jamous mêle les temps long (les « conditions socio-historiques ») et les temps courts (« personnalité réformatrice », décision politique d'un décret), il n'en est pas de même dans le cas des décisions opérationnelles analysées dans la présente étude, qui sont des décisions opérationnelles et quotidiennes. Dans le domaine du nucléaire civil, la décision de Jamous aurait comme « équivalent » (du point de vue de l'ampleur), par exemple, celle de lancer les programmes de conception et de construction des centrales nucléaires. Gabrielle Hecht, une historienne américaine, s'est interrogée sur les conditions socio-historiques qui ont fait la spécificité nucléaire française, d'où le titre de son ouvrage *le Rayonnement de la France* (Hecht, 1998). Elle souligne elle aussi l'importance de la personnalité réformatrice, incarnée en l'occurrence par le général de Gaulle.

D'un point de vue plus théorique, il faut souligner que Jamous place les « conditions socio-historiques » comme premières, comme déterminant la décision de l'individu « avec une forte probabilité ». Poser un tel lien de causalité vient à l'encontre des modèles économiques ou mathématiques, pour qui le décideur individuel est premier. L'approche de Jamous insiste donc sur la composante « déterministe » de la décision alors que les approches classiques favorisent une forme d'« atomisme », caractéristique des disciplines que sont l'économie - du moins dans sa version orthodoxe - et les mathématiques. Ce parti-pris théorique apparaît encore plus clairement dans son point de vue sur la reproductibilité de tels scénarios. Jamous propose donc d'étudier d'autres cas dans le but de montrer que « *chaque fois que se rencontrent des conditions socio-historiques du type de celles énumérées plus haut, il existe de fortes chances pour qu'elles déterminent une décision possédant les mêmes caractéristiques que la réforme étudiée.* » Cette volonté présume un déterminisme historique assez fort, qu'il existerait en quelque sorte des « lois » pour les sciences sociales (le raisonnement précédent présente une syntaxe qui n'est pas sans rappeler celle des lois mathématiques). L'auteur s'éloigne ici clairement d'une approche dite déstructurée de la décision, plus aléatoire et moins contingente aux événements historiques.

Le concept d'imprévisibilité et la sociologie de l'imprévisible de Michel Grossetti permettra de mettre en perspective les approches de la gestion des risques qui cherchent à voir des causes profondes aux accidents, des précurseurs, etc. Pour les tenants d'une critique de la « philosophie de l'histoire », de tels liens de causalité peuvent dénoter une forme d'« illusion rétrospective ». La philosophie de l'histoire est une discipline académique de la fin du XIX^e siècle qui consistait à montrer que l'histoire avait un sens, qu'elle se déroulait de manière cohérente ou en tous cas orientée vers un but, une direction donnée. Simmel en propose une critique importante dans *Probleme der Geschichtsphilosophie*. Raymond Aron, qui est connu pour avoir introduit (ou plutôt réintroduit) la sociologie allemande en

France à partir des années 1930 (voir son rapport de recherche qui a donné lieu à *La sociologie allemande contemporaine* (Aron, 1935)), montre dans son *Introduction à la philosophie de l'histoire* (Aron, 1938, p. 290) que la recherche de causes profondes d'événements historiques est un leurre, car si les événements avaient été différents, l'analyste aurait trouvé d'autres causes. Le débat est donc similaire en histoire et en histoire des sciences : le changement se fait-il par révolutions ou les évolutions sont-elles déjà ancrées dans des causes profondes et latentes qui de toutes façons les rendent inéluctables ? La décision que prend un CE est-elle une irréversibilité pure ou de toutes façons elle est courue d'avance et déterminée par l'analyse qui l'a précédée ? Un accident a-t-il des causes profondes ou des signes avant-coureurs comme semblent le dire le concept des « alertes » (Chateauraynaud et Torny, 1999) ?

S'interroger sur la position théorique retenue pour l'analyse de la décision (atomisme, individualisme méthodologique, holisme) est important pour qualifier le rapport du décideur aux conséquences de sa décision et donc au risque qu'il prend au moment de son choix. En effet les paradigmes individualistes, s'ils concèdent à l'acteur une forte marge de manœuvre, doivent symétriquement les charger d'une plus forte responsabilité à l'égard de leurs choix personnels. À l'inverse, les paradigmes holistes ou apparentés confèrent importance moindre aux décisions et choix personnels, puisque la décision - et ses conséquences, peut-on supposer - sont en partie courues d'avance.

Dans de nombreux cas de l'exploitation nucléaire, le résultat de l'action envisagée n'est pas connu de manière certaine et les probabilités de succès ou d'échec ne sont pas données. Si par exemple on décide de recourir à une réparation de tel type pour solder tel problème, il n'est pas certain, au moment de la décision, que la réparation pourra être effectuée, ni même qu'elle réussira. Ainsi, si on a du choisir entre deux types de réparations concurrentes, la connaissance des probabilités de succès de l'une et de l'autre n'est pas donnée. Tout au plus, les exploitants vont chercher à l'estimer, avec d'autres critères (rapidité d'intervention, délais, coûts, etc.). Si ces paramètres, et notamment la probabilité de succès, étaient connus de manière certaine, la prise de décision n'en serait que plus aisée. Ainsi, il faut distinguer, depuis F. Knight (1921) les situations risquées (les probabilités des événements futurs ayant un impact sur le résultat des actions sont données) et les situations incertaines (ces probabilités ne sont pas données).

Cependant, au-delà de la réussite de l'action au sens matériel, objectif, il est important du point de vue de la présente problématique de prendre en compte la question de l'évaluation de l'action *a posteriori*. Du fait que l'organisation cherche à remplir des exigences parfois contradictoires, le choix d'une solution privilégiant l'exigence A peut se trouver être reprochée au décideur par un évaluateur qui considérera qu'il aurait fallu privilégier l'exigence B. C'est typiquement le cas lorsqu'une solution privilégiant la disponibilité se trouve être évaluée par un Ingénieur Sécurité. La question de la décision est celle du choix parmi les possibles mais cette

question est plus généralement celle de l'action. Maxime Parodi, dans son essai de théorisation de l'acte de réflexion, nous apprend que « *c'est le lot de toute action de ne pouvoir tout faire et de devoir choisir certaines possibilités parmi toutes.* » (2008, p. 353). Cette acceptation de la finitude a pour conséquence qu'« *une volonté humaine doit savoir se satisfaire d'une certaine imprécision dans ses réalisations* » car « *abandonner le fini reviendrait à se prendre pour Dieu* » (p. 354). Cette nécessaire imprécision et imperfection de l'action humaine vient à l'encontre de la tentation de certaines doctrines managériales qui tendent à nier les possibilités d'erreur et d'imperfection dans l'acte productif.

Le philosophe danois Søren Kierkegaard est d'une actualité surprenante pour penser la dimension du risque dans la décision. Dans son texte *Enten - Eller* - traduit sous le titre *Ou bien...Ou bien...* ou *L'alternative* (Kierkegaard, 1843) - Kierkegaard s'interroge sur le choix entre le mode de vie esthétique, le mode de vie éthique et le mode de vie religieux. Bien que les options de l'alternative concernent la vie personnelle et non des choix professionnels, le raisonnement proposé ainsi que ses conséquences peuvent être utiles à la compréhension de la décision en entreprise. Le mode de vie esthétique est celui du désir, de l'immédiateté. L'esthéticien typique est incarné par le personnage de Don Juan. Dans le mode de vie éthique en revanche, l'homme fait le choix d'inscrire son individualité dans le général, notamment en créant famille et enfants. Il doit pour cela maîtriser ses désirs immédiats dans le cadre du mariage. Le troisième mode de vie est le mode de vie religieux. La réflexion de Kierkegaard est intéressante dans la mesure où elle met l'accent sur l'irréversibilité du choix et sur le fait qu'un choix implique un renoncement à l'alternative qui n'aura pas été retenue : « *Mariez-vous, vous le regretterez ; ne vous mariez pas, vous le regretterez aussi ; mariez-vous ou ne vous mariez pas, vous le regretterez également ; si vous vous mariez ou si vous ne vous mariez pas, vous regretterez l'un et l'autre. Riez des folies de ce monde, vous le regretterez ; pleurez sur elles, vous le regretterez aussi ; riez des folies de ce monde ou pleurez sur elles, vous le regretterez également ; si vous riez des folies de ce monde ou si vous pleurez sur elles, vous regretterez l'un et l'autre.* » (p. 33). La décision comporte donc une dimension tragique dans la mesure où le décideur peut toujours regretter de ne pas avoir retenu l'alternative qu'il aura fini par écarter. C'est typiquement le phénomène qui s'observe lorsque les analystes d'un événement passé, qu'ils s'agissent de managers, d'ingénieurs sûreté ou d'opérationnels, tendent à reconstruire ce qui se serait passé si la décision avait été différente, si l'autre alternative disponible avait été retenue. Dans les *Étapes sur le chemin de la vie* (Kierkegaard, 1845), le philosophe développe ce thème du choix entre le mode de vie esthétique et éthique qu'il avait présenté dans *Ou bien...Ou bien...* Il rapporte une parole de Socrate sur laquelle il aurait fondé les termes de son propos et qui poserait que la décision portera toujours en elle un regret potentiel : « *On dit que Socrate aurait répondu à quelqu'un qui lui demandait des renseignements sur le mariage : "Marie-toi ou ne te marie-pas, tu le regretteras également."* » (Socrate aurait répondu : *Diogène de*

Laërce, II, 33) ». Il faut être vigilant dans la lecture de ce passage car Kierkegaard souligne que Socrate tient ici un propos ironique et que la tentation de regretter les décisions prises, si elle est compréhensible, n'est pas souhaitable et ne peut être celle de l'homme accompli. En soulignant l'ironie portée par cette remarque de Socrate, Kierkegaard précise le sens de sa pensée. Il commente ainsi le propos de Socrate :

« Quand un railleur veut se servir de ladite réponse socratique, il affecte de faire un discours et il en modifie le sens véritable ; et voilà une réponse infiniment sage à une réponse très stupide. En modifiant la réponse à une question en un discours on peut produire un certain effet relevant de la folie comique, mais on perd la sagesse socratique et on viole le témoignage authentique qui, expressément, engage le récit ainsi : quelqu'un demanda à Socrate si, oui ou non, on devait se marier. Alors il répondit : si toi, tu fais l'une ou l'autre chose, tu le regretteras. Si Socrate n'avait pas été aussi ironique, il se serait sans doute exprimé ainsi : quant à toi, tu peux faire ce que tu veux, tu resteras un crétin. Car tout homme qui a des remords ne prouve pas par là qu'à l'instant de ses remords il est devenu une individualité plus forte et meilleure qu'à l'instant de son étourderie, et parfois les remords prouvent précisément mieux que toute autre chose qu'il est un vétillieur. »

Cette citation incite à prendre avec mesure les propos de Kierkegaard sur la décision. Le thème de l'engagement est bien présent dans sa conception de la décision. Décider engage l'individu, mais les alternatives ne sont pas équi-préférables d'un point de vue moral, sous la plume de Kierkegaard. Le philosophe étant croyant, le passage du stade esthétique au stade éthique reste chez lui soumis à un impératif moral : l'homme accompli doit maîtriser ses désirs les plus immédiats pour se réaliser à travers le mariage. L'hésitation, les remords et les regrets sont compréhensibles dans la mesure où toute décision comporte une part de risque : *« Aucune décision n'est prise sans risque »* (p. 135). C'est justement à travers cette prise de risque que l'homme réalise son humanité : *« La décision est l'idéalité de l'homme »* (p. 129). Il serait cependant incohérent d'avoir des remords puisque cela supposerait que le décideur est devenu plus sage que celui qu'il était au moment de sa décision, alors que selon toute vraisemblance il n'a que peu changé depuis ce moment là. Malheureusement, Kierkegaard ne développe pas, à notre connaissance, la question de l'information disponible au moment de la décision et au moment des remords éventuels. Selon nos observations empiriques, dans le cadre des décisions d'exploitation, l'analyste d'une décision passée tend à regretter la décision sur la base d'informations nouvelles qu'il ne possédait pas au moment du choix.

La philosophie de Kierkegaard offre une perspective théorique intéressante pour penser l'engagement dans l'action, notamment au sein d'une industrie à risques aussi surveillée que celle de l'exploitation nucléaire. Si toute décision d'exploitation comporte une prise de risque, qu'il s'agisse d'ailleurs d'initiative, de décision ou même de toute action, les exploitants continuent d'agir et de décider et à travers

ces actes de se réaliser professionnellement. Cette analyse, si elle comporte une part de vérité, est teintée d'optimisme. Certes les exploitants ne sont pas bloqués dans l'inaction et dans une position attentiste et continuent d'avoir une certaine emprise sur leur travail. Cependant, il est également vrai de souligner que cette emprise est moins forte que par le passé. Le risque est devenu plus important aussi bien concernant la probabilité d'échec que les conséquences d'un échec. La probabilité d'échec est plus importante car le nombre d'exigences est plus élevé que par le passé, et les conséquences de l'échec sont plus fortes car les sanctions sont plus nombreuses, à commencer par les analyses d'événements.

Kierkegaard insiste sur la dimension temporelle de la décision et montre que seule une décision idéale parviendrait à « *épuiser la réalité* » (p. 186). Pourtant, une telle décision demande du temps, à tel point qu'elle n'est pas réalisable dans la réalité : « *Dans une réflexion purement idéale la décision a idéalement épuisé la réalité, et la fin de cette réflexion idéale, qui est quelque chose de plus que summa summarum et enfin est précisément la décision : la décision est l'idéalité réalisée à travers une réflexion purement idéale, et cette idéalité est le fonds de roulement acquis de l'action. "Mais", dira quelqu'un, "tout cela est très bien, mais cela demande beaucoup de temps, et pendant que l'herbe croît - un tel époux ne deviendra sans doute pas un célibataire, mais un vieux garçon."* » (*id.*). La pression du temps est donc une dimension fondamentale dans l'étude de la décision car c'est elle qui conduit les décideurs à prendre le risque d'une décision non parfaite. À l'inverse, souhaiter prendre une décision parfaite et donc non risquée impliquerait d'attendre indéfiniment. Dans la réalité de l'action, et peut-être plus encore dans le travail d'exploitation qui comporte une pression temporelle élevée, la décision implique une prise de risque au quotidien.

Kierkegaard précise que cette objection pourrait être faite à l'égard de toute décision, ce qui d'ailleurs montre la généralité du propos et incite à penser que cette réflexion peut être utilisée pour penser la décision dans le monde du travail. Il confirme le fait qu'une décision doit être prise pour que l'action puisse avoir lieu : « *En outre, la même objection pourrait être faite à propos de toute décision, et pourtant une décision est le vrai commencement de la liberté et on exige d'un commencement qu'il arrive à temps, qu'il se trouve en rapport raisonnable avec ce qui doit être exécuté de façon à ce qu'il ne soit pas quelque chose de pareil à une préface qui anticipe tout le livre, ou à une proclamation qui retire la parole à toute l'assemblée.* » (*id.*). La décision est donc une prise de risque dont on peut comprendre le caractère angoissant, mais une décision doit obligatoirement avoir lieu pour que l'action débute, et cette décision doit être prise rapidement. D'un point de vue opérationnel, il est donc fondamental que les contextes managériaux permettent aux exploitants de prendre des décisions suffisamment rapidement. Ceci n'empêche pas une forme de concertation entre les opérationnels et les hiérarchiques, mais le processus de décision doit être suffisamment souple et fluide pour

que les décisions soient prises conformément aux impératifs qu'impose le « temps réel » du process.

Le romancier David Lodge commente cette lecture de Kierkegaard dans son roman *Thérapie*. David Lodge est connu pour son lien avec Kierkegaard et sa connaissance du philosophe danois lui a valu d'être invité dans un colloque universitaire consacré à ce dernier (Lodge, 1997). Dans son roman, Lodge poursuit la réflexion de Kierkegaard proposée dans *Ou bien... Ou bien...* en montrant que l'homme pourra toujours regretter l'alternative qu'il n'a pas choisit. En effet, il pourra toujours imaginer ce qu'aurait été sa vie s'il avait choisi l'autre alternative. Ces regrets risquent d'être éternels pour la simple raison qu'il ne saura jamais qu'elles auraient effectivement été les conséquences du choix de l'autre alternative, de l'alternative non retenue. Ce faisant, il refait en quelque sorte l'histoire et y reconstruit *a posteriori* un futur plaisant, alors que les conséquences de l'alternative non choisie auraient pu être en réalité bien pires que celles de l'alternative retenue.

Cette lecture de Kierkegaard est intéressante dans le cadre d'une étude sur la décision mais il faut se garder des contre-sens qui ont pu être faits sur l'œuvre du philosophe danois. Le choix entre le mode de vie esthétique et le mode de vie éthique implique bien une décision, dont le caractère exclusif a été mis en avant. C'est justement ce renoncement à l'une des alternatives qui est pertinent pour analyser les décisions prises dans le travail d'exploitation nucléaire. Néanmoins, chez Kierkegaard, ce choix n'est pas aussi libre dans la mesure où le passage du mode de vie esthétique au mode de vie éthique reflète également un parcours sur le chemin de la vie. Pour Kierkegaard, l'homme naît dans le stade éthique, le nourrisson étant mû principalement par ses désirs immédiats (la psychanalyse développera ce thème de façon première en développant le fantasme de toute puissance, voir par exemple Kamieniak et Lechartier-Atlan, 2005). C'est au cours de son développement qu'il prendra conscience de l'impératif du devoir et donc de passer du stade esthétique au stade éthique, notamment par le biais de la décision du mariage. Il en va de même pour le passage du stade éthique au stade religieux.

Au-delà de l'œuvre de Kierkegaard, la thématique de la décision renvoie plus généralement à de nombreux travaux philosophiques autour de la philosophie de l'action. Philippe Fontaine présente de façon convaincante ces travaux (Fontaine, 2007), montrant que la décision est une caractéristique première de la vie humaine : « *La décision constitue sans conteste l'une des catégories rectrices, non seulement de toute théorie de l'action, mais même de toute interprétation de l'existence humaine conçue comme auto-accomplissement, à partir du principe de la liberté défini comme autodétermination du sujet à agir et à être.* » (p. 45). Parler de pouvoir de décision dans le monde du travail touche ainsi directement à la liberté et l'accomplissement des salariés, autant que le concept d'autonomie. Fontaine pose également une question pertinente, celle qui relève du pourquoi de la décision. *In fine*, pourquoi est-ce que les exploitants continuent d'engager leur responsabilité dans l'action et la décision ? On pourrait leur opposer que leur emploi n'est pas

directement menacé et qu'il leur suffit de renvoyer toute décision vers leurs hiérarchie, dès lors qu'une situation se révèle être ambiguë. Fontaine formule ainsi la question : « *Comment et pourquoi décider d'agir, à partir d'un contexte où domine l'indétermination et l'indécision ?* » Dans son analyse philosophique de la décision, Fontaine prend pour point de départ le moment de l'hésitation. Dans la phase de doute, l'individu n'est pas tout à fait un, mais plusieurs. Sa subjectivité est morcelée, ce qui explique le sentiment d'angoisse. Fontaine s'appuie ici sur les propos de Paul Ricœur dans son ouvrage *Le volontaire et l'Involontaire* (Ricœur, 1967) : « *Je nomme l'hésitation une in-décision. Cette imperfection du vouloir est parfois douloureusement ressentie ; j'y pressens comme une perte de moi-même ; je m'angoisse de n'être point encore, faute d'être un. Dans l'hésitation, je suis plusieurs, je ne suis pas.* » (Ricœur, *op. cit.*, p. 131, cité par Fontaine, *op. cit.*, p. 46) Il ne faudrait pas en conclure que celui qui doute n'est pas lui-même ou n'est pas entier et que ceci est une tare. Au contraire c'est en doutant que le moi se construit, à condition bien sûr que le doute soit suivi d'un choix. Il est donc normal d'hésiter entre plusieurs alternatives, c'est justement en choisissant telle chose plutôt que telle autre que l'individu se construit, que le sujet s'affirme : « *L'hésitation nous rappelle que le moi n'est pas une donnée immédiate, un être tout fait, toujours déjà là, présent à lui-même et au monde, une sorte de substance constituée une fois pour toutes ; non, ce que l'hésitation exprime, c'est bien cette manière qu'a le moi de se chercher lui-même, précisément parce qu'il n'est pas déjà fait, mais qu'il a, au contraire, à se faire, à s'inventer lui-même dans le décours temporel de son existence.* » (Fontaine, *op. cit.*). Pour Fontaine, l'indécision provient de l'indétermination des motifs, soit car aucun motif n'émerge, soit - hypothèse particulièrement intéressante ici - parce qu'il y a conflit sur les motifs : « *L'indécision [dans cette hypothèse] procède du conflit de motifs tous constitués, invariables comme des choses, dont chacun, s'il était seul, emporterait la décision* » (Ricœur, *op. cit.*, p. 135).

La position risquée du décideur qui est face à une alternative renvoie à la question de l'erreur en sociologie. Patrick Pharo, dans une réflexion sur le sujet (Pharo, 1998), montre que « *pour faire erreur, il faut appartenir à une communauté conceptuelle et normative, on pourrait dire aussi réflexive* ». Par exemple, la grenouille qui gobe un plomb au lieu de gober une mouche ne fait pas vraiment erreur dans le sens où elle ne possède pas la distance nécessaire pour se rendre compte de sa méprise et que rien ni personne ne l'en avertira. Cet exemple montre que faire erreur implique une réflexivité, donc des appareils conceptuels pour permettre la comparaison entre le comportement erroné et le comportement virtuel jugé préférable. Dans le cas de l'exploitation nucléaire, l'analyse des événements est indispensable pour caractériser le comportement erroné. Il est nécessaire de s'interroger sur l'action qui aurait été préférable pour pouvoir juger l'action qui a été réalisée. L'erreur est donc sociale car elle implique un modèle externe de vérité, ainsi que la reconnaissance par l'agent de son erreur. La sociologie distingue, selon

Pharo, l'erreur « essentielle » d'une part, où l'agent est encapsulé dans des conditions socio-historiques (cette conception peut être reliée au marxisme, au durkheimisme, à Manheim, à Parsons, à la notion d'*illusio* chez Bourdieu) et d'autre part l'erreur dépendante des conditions de l'action (l'interactionnisme avec le concept de « *labeling* », l'ethnométhodologie). Pour Pharo, cette thématique de l'erreur renvoie à la question de l'objectivité et de l'indépendance de la norme du mieux. Il cite James Reason (1990) et la psychologie cognitive pour qui l'erreur est due à des biais cognitifs et des défauts d'inférence et défend l'idée selon laquelle les critiques de certains sociologues contre la psychologie cognitive, qui serait déconnectée de la réalité empirique, ne sont pas toujours justifiées.

Ce texte est intéressant dans sa tentative d'intégrer la dimension cognitive et sociale de l'erreur, en jetant des ponts entre la psychologie cognitive, la sociologie d'inspiration structuro-fonctionnaliste et la sociologie interactionniste. Pour la présente problématique, l'objectif est de se situer dans un entre-deux, où l'erreur se cristallise dans les communications et les interactions, mais où la source de ces décalages proviendrait de différences de compréhension, cette différence étant construite par les positions fonctionnelles des acteurs. L'erreur est donc une donnée sociale, est ancrée dans des rôles sociaux. Florent Shepens montre quant à lui (Shepens, 2005) que « l'erreur est humaine, mais non professionnelle », notamment dans le métier de bûcheron, qu'il a étudié. Dans cette culture professionnelle, l'erreur peut exister mais n'est pas digne de l'artisan accompli.

4.4.2 Décision et industrie à risque

4.4.2.1 Risque et analyse de risque

Aurélié Léger développe une présentation claire et synthétique de la notion de risque et de son analyse (Léger, 2009). Selon Pradier (2004), l'origine du mot risque est rattachée à deux sources principales. Pour la première, le risque est un concept moderne qui voit le jour avec l'économie capitaliste, le développement du commerce et les assurances. Pour la seconde, le terme est plus ancien, et son usage remonterait plutôt au développement des voyages maritimes. Dans un cas, le risque est donc financier, il est la probabilité qu'un investissement ne rapporte pas ce que l'on escomptait de lui, dans l'autre cas, le risque est d'ordre météorologique et a des conséquences sur la vie de l'équipage. L'approche scientifique du risque remonterait selon Dufour (2008) au séisme de Lisbonne (1755), considéré comme l'un des plus meurtriers de l'histoire. À partir de cette époque, le risque cesse d'être considéré uniquement comme relevant de la providence et devient l'affaire des hommes. Il est désormais possible de se prémunir contre les risques et non plus simplement les subir. La révolution industrielle engendre de nombreux accidents du travail qui seront à l'origine des premières lois sur le risque professionnel. Cette notion naît en France à travers la loi du 9 avril 1898. Le dictionnaire *Le Robert* définit le risque de manière négative, comme un « *danger éventuel, plus ou moins*

prévisible » (2008). Cette approche se comprend aisément lorsque l'on considère le risque industriel par exemple, alors qu'en finance, le risque comporte également une composante positive, celle d'un investissement qui s'avère opportun. Leroy et Signoret (1992) rappellent que le risque industriel est la plupart du temps perçu comme la composante de deux variables, la gravité qui résulterait d'un accident d'une part et la probabilité d'occurrence de l'accident d'autre part. Pour Villemeur par exemple (1992), le risque est « *une mesure d'un danger associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable à une mesure de ses effets ou conséquences* ». Pourtant, plusieurs auteurs regrettent que cette conception n'accepte qu'un seul événement initiateur et insistent sur le fait que « *la réalisation d'un ensemble d'événements, isolément sans impact, peut s'avérer également catastrophique* » (Gouriveau, 2003). Enfin, certains risques industriels sont caractérisés comme des risques « majeurs ». Pour l'European Council (1997), un risque majeur est un « *événement tel qu'une émission, un incendie, une explosion d'importance majeure résultant de développements incontrôlés survenus au cours de l'exploitation, entraînant pour la santé humaine ou pour l'environnement, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement, un danger grave immédiat ou différé, en faisant intervenir une ou plusieurs substances ou des préparations dangereuses* ». L'analyse de risque est une démarche qui suit globalement le même processus que celui de la caractérisation du risque. Tout d'abord la limitation du périmètre du système, puis l'identification des dangers à étudier (ou des opportunités, si l'on retient cette définition « optimiste » du risque) et enfin l'estimation des risques au moyen d'outils *ad hoc*.

L'étude des risques industriels connaît plusieurs périodes, chacune cherchant à intégrer de nouvelles dimensions à l'analyse (Dufour, 2008). Ainsi, l'approche est essentiellement technique jusque dans les années 1980, où les chercheurs commencent à étudier la composante humaine. Dans les années 1990, l'étude des Facteurs Humains s'élargit aux facteurs organisationnels. Les années 2000 voient quant à elles l'émergence d'études à visée plus globale, qui cherchent dans le cadre d'une « approche contextuelle » à saisir toutes les dimensions précédemment citées. Ainsi, les principaux accidents à l'origine du développement de l'étude des facteurs humains se sont produits durant les années 1970 (Flixborough, Seveso, Three Mile Island) et ceux à l'origine de l'étude des facteurs organisationnels durant les années 1980 et 1990 (Bhopal, Challenger, Tchernobyl, Piper Alpha, Ladbroke Grove, AZF, Columbia). Les approches techniques se distinguent par leur orientation théorique et méthodologique (inductif ou déductif), leur capacité à quantifier (passer d'une description textuelle à un taux de défaillance exprimé en pourcentage) et par leur rapport à la temporalité (approche statiques ou au contraire dynamiques intégrant par exemple le vieillissement des composants et des matériaux). Les analyses de risque techniques utilisent différents types d'outils pour traiter leurs données et présenter leurs résultats, comme les tableaux, les représentations graphiques (dont « l'arbre des causes » où chaque branche représente un des éléments ayant concouru

à la conséquence finale qu'est l'accident) et les simulations (qui permettent de prédire l'évolution de systèmes simples).

L'étude du facteur humain a débuté dans l'aéronautique. L'homme était alors considéré comme un élément technique supplémentaire, donc également capable de défaillance. Il était donc conçu comme un facteur augmentant le risque d'accident plus que le diminuant. Cette vision simplificatrice a été remplacé par des approches disciplinaires capables d'appréhender l'intelligence humaine, sa capacité à innover et à contextualiser son action. Ainsi l'ergonomie va-t-elle tenter de comprendre les interactions entre l'homme et le système technique afin de concevoir des systèmes adaptés à l'homme qui soient les plus efficaces possibles. La fiabilité humaine est quant à elle une discipline visant à quantifier la performance humaine, individuelle et/ou collective dans le but de l'optimiser. L'homme peut donc être vu comme source d'erreur (Reason, 1990) ou comme source de performance et comme un acteur de la sûreté (Hollnagel *et al.*, 2006).

La recherche sur le risque industriel et sa composante humaine et organisationnelle est prise en compte par les sciences de l'ingénieur qui vont chercher à intégrer ces « variables » dans des modèles quantitatifs. Ces approches visent *in fine* à modéliser l'humain et l'organisationnel, à le probabiliser pour pouvoir le faire converser avec les modèles physiques et matériels de probabilité de défaillance. D'autres approches modélisent les comportements humains de conduite des systèmes à risques en s'inspirant des sciences sociales et notamment de la Théorie de la Régulation Sociale en combinant à la fois des perspectives de modélisation quantitative et qualitative (Le Bot, 2006). Aujourd'hui les évaluations *Human Factors* sont utilisées dans le nucléaire pour guider des décisions aussi importantes que le renouvellement des licences d'exploitation. Jussi K. Vaurio (2009) relate cette prise en compte de l'humain telle qu'elle a lieu en Finlande. Des méthodes statistiques et quantitatives sont déployées sur la base de données collectées lors de revue de pairs, entre entreprises exploitant des centrales nucléaires. Une telle évolution montre l'importance grandissante des facteurs humains dans des décisions industrielles et économiques d'envergure. Néanmoins, ces travaux, du point de vue de leur méthodologie et de leurs implications théoriques, relèvent plus des sciences de l'ingénieur que des sciences sociales, quand bien même elles traitent des humains au travail. Les spécialistes du facteur humain critiquent le concept d'erreur humaine et les approches qui s'y réfèrent car elles individualisent le travail et ne se limitent qu'à une compréhension comportementaliste de celui-ci. Pourtant, selon Michel Llyory (2001), il est très délicat de défendre les approches compréhensives auprès des managers et des directions des organisations à risques, qui continuent de privilégier les conceptions de l'erreur humaine. Pour ces acteurs, il est très délicat de s'abstraire de cette conception, qui est en quelque sorte le paradigme dominant.

Néanmoins, la recherche en fiabilité développe également l'idée selon laquelle il ne faut pas privilégier une culture du blâme mais au contraire de la compréhension. Paul Swuste, commentant l'ouvrage d'Andrew Hopkins sur l'accident de

la raffinerie BP de Texas City en 2005 (Swuste, 2010 ; Hopkins, 2008), insiste sur ce fait en montrant que souligner une erreur humaine devrait constituer le point de départ et non la conclusion d'une analyse de sûreté : « *There is tendency to blame the frontline operator as well as the supervisors and managers who decided not to install flares, and to allow vehicles and portable offices so close to the plant. But blame is always the enemy of true understanding and operator error should not be an explanation in its own right, but the starting point of an inquiry. The 'why question' should be asked repeatedly, moving the focus away from a potential violator to the causal chain of events. The same is true for the concept of organisational culture as the endpoint of a causal analysis. Once explanation stops, blame takes over, and there is a tendency to blame all those caught up in that culture.* » (Swuste, *op. cit.*, p. 279). Pour Swuste, l'analyste doit donc s'interroger sur le « Pourquoi ? » de chacun des événements, plutôt que de focaliser son attention sur la recherche d'un potentiel déviant (*violateur*). Il pourra ainsi retrouver la chaîne causale d'événements. Tout comme le blâme et la violation, l'analyse d'un accident en termes de « culture organisationnelle » devrait être le point de départ et non le point d'arrivée de l'analyse causale. En effet, comme pourrait l'écrire Raymond Boudon, l'explication en termes strictement culturels comporte une composante tautologique, qui pourrait être résumée ainsi : « Pourquoi les individus ont-ils violés les règlements de sûreté ? Car c'est dans la culture de l'organisation. - Comment caractériser la culture de cette organisation ? Par le faible intérêt porté aux règles de sûreté ». Pour Swuste, une fois que la logique de l'explication causale est rompue, la logique du blâme reprend le dessus, et se développe alors une tendance à blâmer tous ceux qui ont été identifiés comme faisant partie de cette culture organisationnelle.

Un autre courant de la recherche s'intéresse au rapport au risque des différents individus et des différentes populations. Jean-Michel Hoc et Janine Rogalski (1992) montrent que le rapport au risque est différent parmi les populations des équipes de conduite, entre les opérateurs et les superviseurs d'une part, et entre les jeunes et les anciens d'autre part. Dans le cadre de la présente étude, il a été observé que les jeunes embauchés ont souvent une approche différente du risque dans la mesure où ils intègrent plus volontiers la dimension « réglementaire » de l'application des procédures que les anciens. Ainsi, il leur paraît souvent plus légitime de prendre en compte une contrainte de sûreté imposée par les règles mais qui ne se traduirait pas de façon explicite dans les termes d'un risque matériel et technique. Néanmoins, il faut être prudent dans ces comparaisons car ces jeunes embauchés possèdent souvent un niveau d'étude supérieur à celui qui était exigé pour les générations antérieures. Cette variable permettrait également d'expliquer ces différences dans l'habileté à gérer de nombreuses dimensions dans le travail d'exploitation, au-delà de la stricte dimension technique, ainsi qu'une plus grande aisance vis-à-vis de l'importance grandissante de l'écrit et des procédures.

Le travail de Kentish-Barnes (2007, 2008) sur les décisions de fin de vie dans les services de réanimation est particulièrement éclairant pour la présente problématique. Elle montre comment ces décisions se font dans des contextes d'incertitude, dans des cas-limite où les règlements et les règles déontologiques donnent lieu à une part d'interprétation. Le rapprochement entre le travail médical et celui à l'œuvre dans les industries de process avait été souligné par des auteurs ayant étudié elles-mêmes ces deux milieux. Valérie Keyser et Anne-Sophie Nyssen (1993) rapprochent le travail d'anesthésie de celui des process continus et insistent sur les dimensions de surveillance, de récupération des incidents, etc. La métaphore du travail médical est parlante car elle intègre, peut-être de façon plus directe que dans le cadre du travail d'exploitation industrielle, la dimension du risque personnel ainsi que les composantes normatives et affectives. Une décision erronée dans le travail d'exploitation a de réelles conséquences sur le vécu professionnel et personnel du décideur, mais une décision médicale mettant en jeu la vie du patient porte certainement une charge émotionnelle plus importante.

4.4.2.2 *High Reliability Organizations et Normal Accident*

L'étude des facteurs organisationnels est souvent présentée comme débutant avec l'ouvrage de Charles Perrow, *Normal Accident* (Perrow, 1984), dans lequel l'auteur formule une théorie assez novatrice et déconcertante. Pour lui, les accidents sont une conséquence directe de la complexification des systèmes et de leur haut niveau de « couplage » (ou interdépendance entre les éléments du système). Ils sont donc rares mais tout à fait normaux, inscrits dans l'existence même de tels systèmes. Cette approche souligne à juste titre que l'ajout de systèmes de sûreté accroît la complexité globale du système. Sachant que la complexité est-elle même facteur de risque, on peut se demander si l'on n'atteint pas les limites de l'optimisation des systèmes à risques. L'école concurrente de celle de Perrow et celle des *High Reliability Organizations* ou Organisations Hautement Fiables, dont les bases ont été posées notamment par Karlene Roberts (1993). Elle constate qu'il survient finalement assez peu d'accidents compte-tenu du grand nombre d'organisations à risques qui sont en fonctionnement. Marais *et al.* (2004) définissent ainsi les caractéristiques de ces organisations :

- Une priorité équivalente est donnée aux aspects liés à la sûreté et ceux liés à la performance.
- La culture de sûreté est intégrée dans toutes les phases du système, en fonctionnement normal comme en gestion de crise.
- L'utilisation du principe de l'organisation apprenante est appliqué afin de détecter rapidement un dysfonctionnement et d'optimiser le processus de retour d'expérience sur les accidents, incidents et presque accidents.
- La redondance technique et/ou humaine est largement utilisée afin de pouvoir bénéficier de processus souples pour la prise de décision (notamment en cas de situation inattendue).

Karlene Roberts (1990) présente les paradoxes organisationnels et managériaux des organisations à risques. Elle évoque la tension que connaissent ces entreprises entre la volonté de centraliser et de décentraliser tout à la fois la prise de décision (voir aussi sur ce point Dien, 2006). L'étude empirique fondatrice du mouvement théorique qu'elle représente, celui des *High Reliability Organizations*, est un recueil de données très précis de trois années sur des porte-avions nucléaires. Ces données sont analysées à la lumière des catégories avancées par Perrow (1984), à savoir la complexité et le « couplage fort » (*tight coupling*) (p. 168). Pour Roberts, ces deux composantes essentielles sont appréhendées dans les organisations à risques par le fait que les acteurs y sont responsables et doivent être en mesure de rendre des comptes (voir les concepts de « *responsability* » et d'« *accountability* » chez Tetlock, 1985). Karlene Roberts critique l'idée de Charles Perrow selon laquelle les accidents seraient finalement assez « normaux » au sein de telles organisations à risques en répondant point par point aux arguments de Perrow, lui opposant des opportunités de maîtrise du risque là où Perrow y voit des menaces. À la lecture de ces deux courants de recherche sur les organisations à risques, il semble que les deux thèses en présence sont justifiées et complémentaires, qu'elles se distinguent par l'angle d'approche retenu. L'observateur de telles industries sait que le risque et la fiabilité constituent deux facettes de la même médaille et que l'observation peut choisir de traquer les facteurs de risque comme de souligner les facteurs de fiabilité.

Face à de tels controverses de la recherche sur les industries à risques, le sociologue des sciences pourrait alors s'interroger sur les facteurs permettant d'expliquer pourquoi certains courants de recherche mettent en avant le danger alors que d'autres mettent en avant la fiabilité ou la « résilience » (Hollnagel *et al.* (dirs.), 2006) des systèmes à risques. Le concept de « *thêmata* », forgé par l'historien et sociologue des sciences Gérald Holton, permet d'expliquer les divergences entre les paradigmes scientifiques, qui produisent des explications différentes alors qu'ils sont confrontés aux mêmes données empiriques. Les *thêmata* désignent donc les « *catégories a priori servant de contrainte ou de stimulant, déterminant une "orientation" ou une "polarisation", et provenant tout autant du "milieu social", de la "communauté scientifique" que de l' "individu" lui-même (Dubois, 2001, pp. 228-229)* » (Keucheyan, 2008, p. 412). Le concept de *thêmata* permet de répondre à une question classique de la sociologie et de la philosophie des sciences, que Razmig Keucheyan formule ainsi : « *Comment se fait-il que face à des données empiriques identiques, et compte tenu du fait qu'ils s'accordent sur les procédures logiques et mathématiques à leur appliquer, les scientifiques divergent parfois radicalement quant à l'interprétation de ces données ?* » (Keucheyan, *op. cit.*, p. 412). Les scientifiques auraient donc tendance à privilégier les explications proposées par telle théorie plutôt que telle autre sur la base de « *présupposés* » auxquels ils souscrivent souvent implicitement » (*id.*). Souligner l'influence des « pré-notions » (Durkheim, 1895) dans le travail scientifique est important mais il faut surtout

relever dans le travail d'Holton le fait que ces *thêmata* sont en nombre très restreint d'une part et qu'ils s'articulent en autant de couples antithétiques d'autre part. Holton cite par exemple « *le continu et le discontinu, l'évolution et l'involution, l'invariance et la variation, la simplicité et la complexité, le déterminisme et le probabilisme ou encore le réductionnisme et le holisme* » (Keucheyan, p. 412). Dans l'étude des systèmes industriels à risques tels que les centrales nucléaires, il semblerait que les théoriciens s'opposent en fonction d'un couple de *thêmata* bien identifié : celui de risque et de fiabilité. Face aux mêmes données empiriques, un certain groupe de chercheurs vont mettre en avant le risque alors que d'autres vont souligner l'importance de la fiabilité de ces mêmes organisations.

4.4.2.3 Diane Vaughan et les accidents de la NASA

Diane Vaughan est certainement l'une des auteurs qui a le plus tôt contribué à centrer la recherche en fiabilité sur la question de la décision. Son étude sur les conditions ayant amené la NASA à lancer la navette Challenger dans les années 1980 (Vaughan, 1996) montre de façon éclairante comment les processus de décision ont eu tendance à sous-estimer l'importance de paramètres qui se sont pourtant avérés décisifs dans la cause de l'accident de la navette. Le paramètre central concerne la résistance de certains joints à des critères de température. Ces derniers ont une résistance qui peut être dégradée dans des conditions météorologiques particulières (grand froid). Ce risque était connu des ingénieurs de la NASA, mais il a été sous-estimé par les décideurs, dans un contexte les incitant à effectuer le lancement de la navette à la date prévue. La prise en compte du risque aurait donc conduit à reporter la date du lancement, ce qui n'était pas envisageable pour des raisons politiques notamment. À cette époque en effet, la NASA était soumise à de fortes pressions pour réussir ce vol et pour le réaliser dans des délais très contraints par le temps. Dans ces conditions, la probabilité selon laquelle la température allait être assez basse pour mettre en danger la sécurité du vol n'a pas été suffisamment bien considérée. L'approche de Diane Vaughan a l'immense intérêt de mettre en lumière le fait que les questions de sécurité sont directement liées à des décisions précises et bien identifiées. Néanmoins, sa conception de la décision peut sembler un peu normative. Elle souligne en effet que les experts de la NASA ont eu des comportements « déviants » et que l'organisation a connu une « banalisation de la déviance » les ayant conduit à sous-estimer les règles de sécurité. Une telle interprétation peut donner l'impression de négliger l'approche compréhensive (au sens de Weber et de Boudon) qui consiste à accorder la plus grande attention aux raisons et au sens que les acteurs donnent à leurs actes. Il est indéniable que les enquêtes gouvernementales et juridiques doivent - car c'est leur rôle social - mettre en évidence les torts et les responsabilités des acteurs impliqués dans de tels accidents. Néanmoins, dans le cadre d'une étude sociologique de cette prise de décision, il semblerait plus neutre « axiologiquement » de s'interroger sur la rationalité de cette décision compte tenu des circonstances. Certes, cette décision

a été sous-optimale dans le cadre de la rationalité objective, puisque la suite de l'histoire nous enseigne que l'accident a eu lieu. Mais qu'en est-il au moment de la décision ? Apparemment, les pressions pour lancer le vol sont très importantes, pour des raisons politiques et géopolitiques qui dépassent certainement le pouvoir et les capacités de décision des experts de la NASA. Dans le cadre de la Guerre Froide et de la rivalité entre les États-Unis et l'Union Soviétique, particulièrement intense et sensible sur les questions spatiales, il faut relativiser le risque qui a été pris par les experts au sujet de la capacité de résistance des joints des moteurs. Au moment de la décision, il s'agit encore d'un risque, soit une chance que l'accident survienne, mais également qu'il ne survienne pas. Certes, une fois l'accident survenu, tout tend à montrer que celui-ci était inéluctable. Mais il y a fort à parier que si celui-ci avait été inéluctable, aucun décideur, aussi « déviant » soit-il, n'aurait décidé de lancer la navette, pour la simple raison qu'un accident spatial a un effet bien plus désastreux sur le public et les dirigeants nationaux et internationaux que le simple report du lancement. Si cette décision est sous-optimale, voire irrationnelle, du point de vue de la rationalité objective, elle ne l'est certainement pas dans le cadre de la rationalité cognitive. Compte-tenu des « paramètres de position » des décideurs (probabilité d'échec et probabilité de succès, exigence de sécurité et exigence de délais, information disponible, etc.), il semble correct de souligner que cette décision a été rationnelle au sens de la rationalité cognitive. Souligner la déviance, fût-elle organisationnelle et non individuelle, ne doit pas faire oublier que la décision n'existe que dans un contexte de tension entre deux alternatives. Si le report du lancement était apparu comme évident, la question ne se serait jamais posée et personne n'aurait débattu au sujet de cette analyse. La difficulté consiste justement à arbitrer entre le risque d'accident industriel et le risque « d'accident » politique. S'il est certainement du ressort de la justice que d'enquêter sur ceux qui ont échoué et de statuer quant à leur responsabilité, l'analyse sociologique des accidents semble devoir poursuivre deux problématiques. La première est de mettre à jour les « bonnes raisons » (qu'elles s'avèrent avoir été incorrectes ou non) qui ont présidé au choix qui a été retenu, de souligner la tension inhérente à ce choix, d'exposer les conséquences de ce choix et la sanction qui en découle. La seconde est de chercher à comprendre comment s'opère l'affectation des responsabilités une fois l'accident survenu. L'objectif est de comprendre par quels mécanismes l'organisation à risque et plus globalement la société affectent à certains acteurs (plutôt qu'à d'autres) la responsabilité de la prise de risque. Faire fonctionner de telles installations représente un coût social pour les victimes éventuelles mais aussi pour les acteurs de ces organisations.

À un niveau plus global, Diane Vaughan (1998) propose une approche critique des politiques de répression des organisations, qui postulent implicitement leur fonctionnement selon les théories classiques du *Rational Choice Model*, sous-estimant ainsi la question de la décision. En contrepoint, elle défend une approche par la « *Situated Action* » qui vise à remettre l'action individuelle dans son contexte

structurel et culturel. Elle précise que lorsqu'une décision prise dans le modèle classique de l'intérêt personnel l'est dans une optique intentionnellement malveillante, alors cette action devient amoral. Pour elle cependant, la déviance organisationnelle s'explique avant tout par des composantes culturelles plus que par des choix rationnels car les décisions prises par les acteurs en temps réel ne sont pas, pour ces personnes, des violations. Ces derniers ont le sentiment de se conformer aux normes de l'organisation. Vaughan en conclut que le contrôle des organisations ne peut pas passer uniquement par la sanction des individus jugés responsables mais qu'il doit inclure un travail sur l'ensemble des variables macroscopiques comme, par exemple, les pressions de production.

L'approche proposée par Diane Vaughan est pertinente et souligne avec brio l'importance des variables structurelles pour expliquer les comportements individuels. Selon nous elle gagnerait à distinguer peut-être plus nettement ce qui *était* rationnel pour le décideur à l'instant *t* et la décision qui *aurait été* rationnelle, telle que révélée par l'analyse a posteriori. Parfois l'auteure parle de violations des règles en précisant plus loin que, pour les acteurs, aucune règle n'a été violée (p. 48). Ainsi, il semblerait pertinent d'intégrer la dimension macroscopique à la rationalité de l'acteur plutôt que d'opposer les deux et ainsi de préciser que l'acteur agit rationnellement, compte tenu du contexte normatif dans lequel il agit et prend ses décisions. Cette conception de la rationalité permet de dire que l'acteur agit rationnellement, eu égard aux informations qu'il possède. Parler de rationalité subjective, ou de rationalité cognitive, permet de comprendre que la même décision est une violation dans la rationalité de l'analyste (sans cette décision, l'accident n'aurait certainement pas eu lieu) mais qu'elle n'est pas une violation dans la rationalité du décideur (en temps réel, cette décision procède d'un arbitrage satisfaisant entre les différentes contraintes).

4.4.2.4 Société du risque et sociologie du risque

Pierre Lantz (2004) discute les apports d'Ulrich Beck (« société du risque ») et ceux de Niklas Luhmann (« sociologie du risque »). Distinguer danger et risque est fondamental. La sociologie doit considérer l'une ou l'autre de ces deux alternatives selon Lantz : ou bien considérer que le risque comme un danger et souligner son importance voire la combattre comme le font les mouvements écologiques, ou bien considérer la prise de risque est une attitude fondamentale de la vie humaine et ne peut être dissociée de l'attitude conquérante de l'homme. La première problématique est traitée par Beck et la seconde par Luhmann. La notion de « société du risque » (Beck, 1986) rassemble des considérations sur les dangers écologiques (raréfaction des espèces, risque de catastrophes chimiques, industrielles, nucléaires, etc.) sur le constat d'une précarisation massive et d'une exposition aux risques qui transcende les classes sociales et sur le lien direct entre les agissements et les responsabilités personnelles (Lantz, *op. cit.*, p. 352). Pour la sociologie du risque de Luhmann (1991), la notion de risque chez Beck manque à voir ce qu'il y a de com-

mun entre les sociétés contemporaines et les précédentes, depuis la Renaissance. L'homme de la société occidentale encadre l'incertitude dans le jeu. L'événement sportif en est l'illustration la plus nette. Le jeu permet de mettre en scène une incertitude qui s'arrête avec la fin de la partie. Cette incertitude maîtrisée vient égayer une vie quotidienne qui pourrait paraître fade tant le même homme occidental cherche à en évincer l'incertitude, en s'en remettant notamment à des professionnels comme les médecins ou les juges, qui vont le protéger de l'incertitude liée à la maladie ou au crime. Pour Lantz, la sociologie de Beck ne fait que reformuler sociologiquement les critiques écologiques (p. 353). Lantz illustre très clairement cette différence entre risque et danger et met en lumière l'existence de ce que Benoît Journé appelle le « risque bureaucratique » (Journé, 2001) :

« La pollution sur l'environnement d'une usine chimique ou sidérurgique a toujours existé mais pendant longtemps elle a été sous-estimée parce que, précisément, elle entrait tout au plus dans la rubrique des coûts de production habituels : dans ces conditions une industrie peut être dangereuse (ici pour la santé, pour la végétation) sans que pour autant elle apparaisse une activité risquée du point de vue des décideurs ; tout au plus les indemnités à verser pour la silicose entreront dans le calcul des coûts de production. En revanche, si des indemnités considérables doivent être payées et, surtout, si leur montant approximatif ne peut être prévu, si l'activité en question peut éventuellement donner lieu à des poursuites pénales (avec frais d'avocats eux aussi imprévisibles), alors on rentre dans le domaine du risque : l'incertitude sur les effets à venir est explicitement prise en considération. [...] Du point de vue du décideur, seule une décision que l'on pourra rétrospectivement regretter rentrera dans le dispositif du calcul des risques : après coup, on considère son action passée comme une série de bifurcations qui ont conduit à un résultat fâcheux. »

La distinction entre risque et danger, respectivement chez Luhmann et chez Beck, fait apparaître la tension du présent travail entre la prise de risque personnelle et le risque nucléaire de l'installation. Dans le cadre de la présente problématique, centrée sur l'autonomie et les rapports intersubjectifs au travail, le danger nucléaire est l'une des composantes du risque liée à la décision de l'acteur. Le danger nucléaire se traduit très clairement, au niveau des opérationnels, par un accroissement du nombre d'objectifs à atteindre de manière simultanée. Le nombre de ces objectifs et leur fréquente incompatibilité accroît donc ce risque de la décision. Néanmoins, chez Luhmann, la problématique porte sur le décrochage entre le décideur qui porte le risque et les victimes potentielles des dangers, qui ne sont pas liées à la décision. Au contraire, le sociologue allemand ne s'intéresse pas à la gestion du risque « professionnel », à la problématique rencontrée par le décideur face à l'incertitude, ou à l'attribution des responsabilités et les problèmes que pose l'analyse rétrospective. Comme l'écrit Patrick Chaskiel (Chaskiel, 2008, p. 70-71) dans son article sur « Luhmann et le mystère du risque technologique » :

« Ce n'est pas le rapport du risque à la sécurité, c'est-à-dire aux mesures prises pour qu'un accident ne se produise pas, qui est socialement pertinent ; c'est celui du risque au danger. La distinction opératoire est celle qui passe par la décision : le danger est l'autre face du risque, au sens où le risque résulte d'une prise de décision qui crée un danger pour d'autres : " nous ne pouvons parler de risque que si nous pouvons identifier une décision sans laquelle une perte ne se serait pas produite . . . Il n'est pas impératif pour le concept (. . .) que le décideur perçoive le risque comme une conséquence de sa décision ou que se soit d'autres qui la lui attribuent . . . La seule chose est que la perte se produise elle-même comme une contingence, c'est-à-dire qu'elle soit évitable. " (Luhmann, 1993, p. 16) »

Dans le cadre de la présente étude, il paraît difficile de suivre directement Luhmann lorsqu'il insiste sur la séparation entre le décideur et ceux qui sont exposés au danger émanant de cette décision (*« la décision de prendre un risque - notamment technologique - conduit à ce que d'autres soient exposés à un danger sans en avoir décidé »* (Chaskiel, 2008, p. 68)), car les exploitants des centrales nucléaires sont bien ceux qui prennent les décisions et ils sont pourtant physiquement présents sur l'installation et donc exposés au danger. Cependant, en cas d'incident majeur, la majorité des interviewés sur ce thème (opérationnels comme hiérarchiques) affirment que les décisions seraient prises par les directions et experts de niveau national, à Paris. Ces décideurs seraient également exposés aux conséquences radiologiques d'un accident, quoique de manière moins directe. Ce qui intéresse Luhmann est un problème de société, soit les frictions entre le monde industriel et la société civile. Dans le cadre de la présente étude, centrée sur le travail, le regard est porté sur la difficulté de la décision par les opérationnels, décision d'autant plus délicate qu'elle convoque une technologie potentiellement dangereuse pour les tiers. C'est donc le danger nucléaire et ses conséquences organisationnelles (règles de sûreté, analyses rétrospectives, sanctions) qui expliquent le risque des décisions opérationnelles, plutôt que le danger nucléaire déconnecté des décisions politiques.

Le risque au sens de Luhmann, le fait que les décideurs soient déconnectés des victimes potentielles, pose la question de la reconnexion entre ces deux catégories d'acteurs. Dans le cadre d'un accident, la justice va avoir pour mission de reconnecter ces deux entités, en désignant des responsables. Se pose alors une question en termes de lutte interne, au sein des systèmes à risque, pour savoir qui doit porter cette responsabilité. Dans ce sens, *« redonner de l'autonomie aux opérationnels »*, comme semble le souhaiter certains managers, revient à leur confier plus nettement cette responsabilité. Ceci ne peut se faire que s'ils l'acceptent, et en échange de contreparties, qu'elles se concrétisent en termes de pouvoir et de reconnaissance sociale ou en termes financiers. Un tel objectif n'est pas compatible avec l'idée selon laquelle toute la complexité de l'installation est gérée par les procédures et les artefacts. L'institution se trouve face à un paradoxe car elle ne peut à la fois

priver les opérateurs de leur capacité de décision et leur affecter la responsabilité inhérente à une éventuelle catastrophe.

4.4.2.5 Évolution des systèmes à risque

René Amalberti (2006) propose une lecture historique, voire « évolutionniste », de l'évolution des systèmes techniques, qui deviennent de plus en plus sûrs jusqu'à ce qu'ils atteignent le stade de la rupture technologique. En effet, plus un système est sûr, plus le public est méfiant envers la technologie concernée, ce qui entraîne des effets pervers. La pression de l'opinion est telle que les décisions politiques optent pour un autre système, qui a l'avantage de la nouveauté mais qui n'est pas aussi sûr. Dans le cadre de la production électrique, une technologie comme les éoliennes comporte un certain nombre de risques, comme par exemple des menaces sur la faune et la flore. Amalberti montre ainsi que les systèmes techniques connaissent des cycles de vie, idée qui se retrouve assez clairement dans le propos des interviewés des centrales. Les « anciens » parlent toujours de l'époque du démarrage de la centrale dans des termes évoquant des « temps héroïques », alors que la période actuelle serait caractérisée par des « temps bureaucratiques ». Cette approche confirmerait la théorie des « cycles de vie des organisations » (Greiner, 1972 ; Hatch, 1971). Amalberti montre ainsi que dans de tels systèmes, arrivés à de tels stades de maturité, l'autonomie des acteurs est nécessairement réduite par rapport aux temps héroïques et à l'autonomie digne du « mythe de l'artisan » qui prévalait dans ces configurations. Si la question de la violation aux procédures est caractéristique des systèmes ultra sûrs, de tels systèmes doivent être en mesure d'homogénéiser les pratiques et les compétences et d'éviter les comportements déviants. Ce propos étaye notre constat selon lequel il n'y aura plus d'autonomie opérationnelle telle qu'elle a été connue par le passé car l'organisation a dépassé ce stade de maturité. Les enjeux consistent plutôt d'une part à optimiser les processus de décision, en les explicitant, les outillant mais sans les contraindre à l'excès et d'autre part à accroître les compétences des opérationnels en les formant à la prise en compte de la dimension réglementaire et « juridique » du travail d'exploitation, au-delà de la seule dimension technique.

Conclusion du chapitre

Finalement, le risque doit être compris non comme une variable des systèmes techniques - il faut alors parler de sûreté nucléaire, de sûreté réseau, de sécurité, de radioprotection, etc. - mais comme un déterminant de l'action humaine, qui peut inhiber comme motiver l'acteur à agir. Le risque permet d'expliquer l'ambivalence de l'autonomie au travail : exercer son autonomie peut avoir pour conséquence un gain pour le travailleur (argent, pouvoir, reconnaissance. . .) tout comme une perte (moqueries, isolement, exclusion, licenciement. . .). La partie suivante étudiera les ressorts de la motivation et de la coopération au travail et montrera que la théorie

du don permet d'inclure cette dimension du risque dans les réflexions sur le moteur de l'action humaine.

L'étude des systèmes à risque gagne ainsi à accorder une attention soutenue aux raisons des acteurs. La notion même de « pressions de production » semble minorer le fait que les industries à risques sont avant tout conçues pour produire et seulement dans un second temps pour éviter les risques. Il serait tout aussi juste de parler de « désir de production ». Faire fonctionner une tranche nucléaire, c'est arbitrer en permanence entre une lecture des règles qui imposerait d'arrêter la tranche et une lecture qui autorise à poursuivre l'exploitation. Comme le disent souvent les agents, si on appliquait toutes les règles au pied de la lettre, on ne produirait plus. La gestion quotidienne du risque ne consiste pas à alterner entre deux situations typiques où 1) les règles sont respectées à 100% ; 2) il y a « violation » des règles. La gestion quotidienne du risque est la résultante d'une rencontre politique, où différents groupes d'intérêts viennent défendre leur conception d'une bonne exploitation, d'une bonne interprétation des règles. Selon les personnalités en présence, le pouvoir de chacun de ces groupes ainsi que des instances chargées de trancher en cas de litige, différentes solutions peuvent être retenues. Certaines vont mettre l'accent sur la production, d'autres sur la gestion du risque nucléaire, d'autres sur une autre composante de la gestion du risque nucléaire, d'autres sur la gestion du risque environnemental, d'autres sur la gestion du risque de blessure ou d'irradiation du personnel, etc. La gestion du risque est donc un processus politique où se mêlent faits, convictions, valeurs, intérêts, luttes de pouvoir et de prestige, etc. Il est délicat de s'inscrire dans une perspective nominaliste de la gestion du risque car non seulement celui-ci est pluriel et de plus il rentre en concurrence avec d'autres objectifs de l'organisation, sans qu'aucun moyen d'arbitrage *exclusif et a priori* n'existe. L'étude des facteurs organisationnels doit donc se poursuivre par une étude des facteurs politiques, plus en amont dans l'organisation et dans le rapport entre les institutions (EDF et l'Autorité de Sûreté par exemple), voire au niveau des États ou de l'Union Européenne, au niveau des instances chargées d'affecter les ressources des Autorité de Sûreté ou décidant de l'ouverture à la concurrence des marchés électriques. C'est en effet à de tels niveaux décisionnels que commencent à se répartir les priorités qui seront données en aval entre production, sûreté, risque environnemental, etc. On peut imaginer par exemple que la gestion du risque environnemental (ne pas polluer les fleuves et rivières en aval de la centrale) prenne à l'avenir une ampleur politique considérable, à tel point qu'elle incite les exploitants à la privilégier - ne serait-ce qu'au niveau d'une décision isolée - à la gestion du risque nucléaire classique.

Conclusion de la partie

Les modèles théoriques de la décision éclairent différentes facettes du travail d'exploitation. Le modèle canonique donne une base de travail tout à fait inté-

ressante car les phases de diagnostic, de conception de solutions, de sélection et d'évaluation de la solution retenue peuvent se retrouver dans l'observation du réel. Les critiques de ce modèle canonique se retrouvent aussi pour la plupart dans la réalité car les phases de diagnostic et d'analyse sont très liées et car les solutions techniques existantes peuvent influencer ces étapes. De plus, il est tout à fait exact de dire que la rationalité des acteurs est limitée, tout d'abord dans une acception « cognitiviste », c'est-à-dire que le cerveau humain ne peut pas traiter tous les cas possibles en théorie dans le laps de temps qui lui est imparti. Ensuite car la dimension organisationnelle de la décision est à prendre en compte, il a été observé empiriquement que les décideurs n'ont pas les mêmes critères de décision selon leur unité d'appartenance, leurs fonctions, leurs cultures, etc. Les travaux de l'ergonomie montrent bien comment la question de la coopération est centrale face à un tel état de fait, tandis que les modèles de la non-décision ou le *Garbage Can Model* concluent de ces difficultés d'agrégation collective des préférences individuelles le fait qu'il n'y a aucune forme de décision un tant soit peu rationnelle. Les approches sociologiques permettent alors de répondre à la question de l'origine de ces divergences. Certains modèles vont mettre l'accent sur les intérêts des acteurs en présence, ce qui revient à dire que les intérêts des participants priment sur la recherche de la vérité ou tout du moins de l'objectivité. Notons que « l'intérêt » ne se limite pas toujours à l'intérêt économique et matériel mais peut inclure des dimensions purement sociales comme le pouvoir et la reconnaissance. D'autres vont mettre l'accent sur des variables historiques, culturelles ou fonctionnalistes. Certains travaux intègrent la dimension sociologique (cultures, fonctions, rôles des participants à la décision) et la dimension cognitive (comment la compréhension des enjeux, des contraintes, des solutions possibles, etc. influe les positions face à la décision). C'est le cas par exemple du travail de Jacqueline de Bony sur la décision par consensus aux Pays-Bas (de Bony, 2007).

C'est justement dans cette dernière veine que nous avons cherché à inscrire notre approche, en l'outillant à l'aide du concept de rationalité cognitive de Raymond Boudon. Ainsi, les exploitants sont, dans la majeure partie des cas observés, de bonne foi : ils sont convaincus que la solution qu'ils préconisent est la meilleure, ou du moins qu'elle est légitime. Mais la décision est organisationnelle ; elle passe par la rencontre entre des acteurs porteurs de diverses formes de rationalités. Ceci expliquera qu'il puisse y avoir des débats, dont l'issue pourra être imposée d'autorité par un hiérarchique. Si la cognition a son importance (dans la mesure où les acteurs défendent avant tout des positions qui leur semblent vraies), cette cognition est influencée par des données sociales (places et fonctions), et si les débats sont dans un premier temps assez objectifs (les arguments sont écoutés quant à leur pertinence), les idées restent attachées à des personnes (légitimité, charisme, réputation) et surtout le choix final est fait sur la base de l'argument de l'autorité hiérarchique. Nos descriptions empiriques et la façon dont nous pensions pouvoir les analyser ont trouvé un écho saisissant dans le travail de Kentish-Barnes (2007 ;

2008). L'auteur y analyse les « décisions de fin de vie » dans le service de réanimation d'un hôpital. Il existe bien sûr des règles, strictes et contraignantes. Mais comme dans l'exploitation nucléaire, il existe aussi un grand nombre de cas complexes et ambigus (*hard cases*), où il est délicat de trancher entre les solutions disponibles (dans ce cas, entre maintenir en vie artificiellement ou non). Il y a donc une interprétation nécessaire de la règle dans de tels cas d'ambiguïté. Dans ce milieu également, le décideur doit agir compte tenu d'un très fort contrôle de la société civile, d'une exigence de transparence et d'une appréhension voire d'une peur des praticiens et du public à l'égard des décisions. La personnalité et l'expérience des dirigeants va jouer un grand rôle, tout comme les infirmières, qui vont d'autant plus s'investir dans les décisions de fin de vie qu'elles seront en quête de reconnaissance au travail. Cette question de la reconnaissance sera traitée dans la partie suivante.

Dans le domaine de la décision médicale, Pierre Le Coz, vice-président du Comité National d'Éthique, traite de cette rencontre entre la médecine et la philosophie autour de cette question (Le Coz, 2009). Cette réflexion des médecins sur leur travail met sur le devant de la scène la question de l'éthique et des valeurs. La décision médicale se base, dans les cas les plus courants, sur des critères qui n'ont pas de rapport avec l'éthique. Le recours à des considérations techniques, au code de déontologie, à la compétence et aux bonnes pratiques recommandées par les autorités compétentes suffit à la prise de décision. Néanmoins, il existe parfois des cas difficiles qui mettent le médecin face à des questions éthiques et qui sont génératrices d'angoisse. Le Coz, qui est philosophe, apporte dans ce texte une réflexion intéressante pour la sociologie : les émotions reflète nos valeurs : « *Je me mets en colère parce que l'autre est humilié et cette colère me révèle à moi-même l'importance que j'accorde à la valeur du respect de la dignité des personnes.* » (Le Coz, *op. cit.*, p. 6). Cette réflexion fait directement écho à la typologie wébérienne qui distingue l'action émotive (*affektuel*) de l'action rationnelle en valeur ou axiologiquement rationnelle (Weber, 1921). Le Coz montre dans ce texte, en se référant notamment à Kant, Rousseau, Shopenhauer et Jonas, que « *la délibération éthique rendue nécessaire par le conflit entre des valeurs n'est ni strictement rationnelle ni purement émotionnelle* ». Pour l'auteur, le conflit entre les valeurs s'actualise chez l'être humain par une succession d'émotions différentes et la bonne décision relève du jugement d'une émotion sur la base d'une autre émotion ressentie par le même sujet : « *Une émotion ne pas être terrassée par la raison comme on le croit d'ordinaire. Seule une autre émotion peut pondérer l'intensité d'une émotion. La bonne décision est celle qui n'est pas dictée par une émotion mais qui est passée au crible d'autres émotions.* » (p. 11).

Dans le monde du travail, la question des valeurs n'apparaît pas aussi clairement, à l'exception certainement de crises graves comme un licenciement ou une fermeture d'usine par exemple. Néanmoins, la plupart des décisions d'exploitation peuvent être comprises comme relevant, en dernière analyse, de valeurs. La

sûreté nucléaire met en avant la valeur de non-menace de la population. La sécurité industrielle met l'accent sur le respect de l'intégrité physique et psychique des salariés de l'usine, qu'ils soient employés par l'entreprise ou par une entreprise sous-traitante. La disponibilité de la tranche, la production, renvoie également à des valeurs. Selon l'état du réseau (soit la production totale disponible par rapport aux besoins en électricité du pays), la disponibilité peut renvoyer à des valeurs économiques mais aussi à des valeurs plus sociales. En effet, un manque de production peut parfois menacer la sûreté réseau, c'est-à-dire accroître le risque de « black-out », qui est une menace forte pour les populations civiles notamment pour les personnes fragiles (que l'on pense au risque d'une coupure de courant prolongée chez des personnes âgées en hiver par exemple). Les raisons et motifs à l'œuvre dans la décision brassent donc des finalités, des affects, des valeurs. Ces différents types idéaux des déterminants de l'action se trouvent bien sûr mêlés de manière indissociable dans la réalité des situations empiriques.

Troisième partie
Reconnaissance et don

Introduction de la partie

Cette partie s'interroge sur le moteur de l'autonomie au travail. Qu'il s'agisse d'initiatives, de décisions, ou même d'actions ordinaires, le travail d'exploitation d'un outil si complexe que la technologie nucléaire demande aux individus d'engager leur responsabilité et de s'exposer au risque de sanction. On retrouve ici le paradoxe mis en avant par M. Olson (1965) : « *Si c'était l'intérêt économique qui guidait l'action de l'individu, il n'aurait pas intérêt à participer à une action collective puisque ses retombées (si elles sont positives) bénéficient à tous, y compris à celui qui n'a pas participé à l'action. Si donc l'individu était étroitement calculateur, il n'aurait aucun intérêt à participer à l'action collective, laquelle n'existerait jamais* » (Alter, 2002, p. 266).

Dans le cas étudié, les employés sont protégés par un statut qui réduit considérablement la menace d'un licenciement et un certain nombre d'entre eux ne semblent pas inscrits dans une ambition carriériste. Il serait donc possible d'imaginer qu'ils adoptent un comportement d'évitement et cherchent à ne pas s'impliquer dans l'action. Or, comme en témoignait un cadre du CNPE n° 4, si cette tentation est bien présente dans les discours des opérationnels, elle ne se manifeste que rarement dans les faits. Au contraire, l'observation montre que la plupart des acteurs continuent à s'investir dans leur travail, bien que la morphologie des processus de décision ait évolué avec le temps. Si les décisions sont prises de plus en plus souvent par le management, les opérationnels recherchent l'information pertinente, analysent les données, formulent des constats et préconisent des solutions techniques. Dire que le management décide ne signifie donc pas que les opérationnels n'ont plus d'emprise sur leur travail quotidien.

Cette partie développe deux concepts permettant d'expliquer l'engagement dans l'action, la théorie de la reconnaissance sociale et la théorie du don/contre-don. Ces deux théories seront mises en perspective avec deux grands courants de la sociologie que sont l'analyse stratégique et les explications culturalistes.

Chapitre 5

Reconnaissance

Introduction du chapitre

Ce chapitre sur la reconnaissance débute par une présentation des travaux les plus importants de ce champ de recherche, ceux d'Axel Honneth et de Nancy Fraser. Ces études de philosophie politique sont ensuite ouvertes à la question des liens entre reconnaissance et travail, avant que ne soit exposé un cas empirique observé lors de l'exploitation nucléaire. Ce cas donne à voir les efforts investis par les exploitants pour que leurs collègues reconnaissent leur professionnalisme et ainsi leur valeur. Sur la base de ce cas seront débattues les vertus heuristiques, pour la présente recherche, des deux angles de compréhension de la reconnaissance : celui d'une « lutte », politique, pour la reconnaissance et celui d'une « quête » de reconnaissance sociale et professionnelle.

5.1 La théorie de la reconnaissance

5.1.1 Axel Honneth

Dans *La lutte pour la reconnaissance* (Honneth, 1992), Axel Honneth reprend l'idée d'Hegel à Iéna, selon laquelle les individus ne cherchent pas tant à supprimer leur adversaire qu'à se faire reconnaître par lui, dans leur individualité propre. Il développe cette pensée à l'aide des travaux de la psychologie, en particulier ceux de Georges H. Mead et de D. Winnicott. Le jeune Hegel élabore sa théorie dans le cadre d'une philosophie aristotélicienne, d'une « *vision philosophique fondée sur un rapport ontologique à un ordre naturel, quel qu'il fût* » (Honneth, p. 38). De ce fait, les rapports entre les hommes ne pouvaient être expliqués qu'en termes de différents degrés de cette nature, sans pouvoir développer les différences dans le contenu cognitif et moral. C'est une théorie philosophique de la conscience qui se substitue à cette téléologie aristotélicienne de la nature et, dans ce nouveau cadre, Hegel doit comprendre l'émergence d'une communauté étatique à partir du

processus de formation de l'esprit. La reconnaissance a lieu lorsqu'une conscience « *se reconnaît en tant qu'elle même dans une autre totalité, une autre conscience* » (Hegel, 1803-1804, p. 106).

Honneth propose une relecture augmentée du jeune Hegel, à l'aide des travaux de G.H. Mead. Dans le cadre d'une réflexion sur l'épistémologie de la recherche psychologique, Mead s'appuie d'abord « *sur l'idée fondamentale du pragmatisme, reçue de Peirce par l'intermédiaire de Dewey, selon laquelle l'homme développe ses capacités cognitives à partir des situations où ses actes habituels deviennent soudain problématiques* » (Honneth, p. 88). Cette conception pragmatiste de la cognition est particulièrement intéressante dans le présent cas où l'analyse va s'intéresser en priorité aux réactions des sujets face aux aléas techniques. C'est face à ces imprévus que l'organisation va apparaître sous son jour le plus intéressant pour la recherche. Honneth montre, avec Mead, que le sujet se définit finalement face aux difficultés qu'ils rencontre dans son action quotidienne : « *Le "psychique" est dans une certaine mesure l'expérience qu'un sujet fait avec lui-même lorsqu'un problème pratique l'empêche d'accomplir une activité habituelle* » (*id.*). Mead développe alors une psychologie centrée sur l'interaction, où la prise en compte des problèmes rencontrés par les sujets oblige ces derniers à prendre conscience de leur propre subjectivité. Il faut d'abord répondre à la question de la prise de conscience, par le sujet, de la signification sociale de ses actes. Par la prise en compte des réactions d'autrui à ses actes de langage, le sujet prend *in fine* conscience de lui-même. Mead distingue plusieurs instances du sujet, « plusieurs moi ». Il faut retenir qu'« *un sujet ne peut prendre conscience de lui-même que dans la mesure où il apprend à considérer sa propre action dans la perspective - symboliquement représentée - d'une seconde personne.* » (Honneth, p. 92).

Dans le cas de l'exploitation nucléaire, les sujets ne peuvent se représenter leur action et la pertinence de celle-ci qu'en étant confrontés à leur évaluation par autrui. Une action ne posant pas de problème particulier ne sera pas commentée par autrui et donc restera neutre du point de vue de la reconnaissance. Seules les actions se démarquant par leur originalité par rapport au réel, leur créativité, seront commentées par autrui et pourront donc renvoyer au sujet une appréciation de sa subjectivité. En revanche un tel constat permet également d'expliquer la déception de certains agents pour qui les évaluateurs ne soulignent jamais combien le travail quotidien a été réalisé de manière adéquate et encore moins l'effort que demande un tel travail.

Cet apport de Georges H. Mead va permettre à Honneth de donner « *un fondement naturaliste* » à la théorie hégélienne de la reconnaissance, car le sujet doit se concevoir comme une deuxième personne pour être en mesure d'intégrer à sa propre conduite les réactions qu'il aura suscitées chez autrui. Mead parvient à l'aide des sciences empiriques, comme Hegel par la réflexion philosophique, à inverser la relation de primauté entre le monde et le Je : c'est désormais le monde qui est premier et le Je est découvert par la confrontation à celui-ci. La conscience de

soi devient intersubjective. Mead intègre également la dimension normative qui est présente dans la relation à l'autre. Il avait déjà ajouté au concept de Je le concept de Moi (qui est l'image que le sujet a de lui-même via l'interaction) mais il dépasse alors cette intégration cognitive pour y intégrer la dimension normative. C'est par la relation à autrui que le Moi intègre et reprend les valeurs morales du partenaire. Dans les travaux ultérieurs de Mead, cette idée est le point de départ d'une explication de la formation de l'identité humaine : au cours de son développement et de sa socialisation, l'enfant élargit le cercle de ses partenaires et ainsi les opportunités d'intégrer les valeurs morales d'autrui. Ainsi se développe progressivement le Moi. Mead illustre cette transition par le passage chez l'enfant du *play* au *game*, soit le jeu libre et le jeu réglementé (Mead, 1934). La différence entre ces deux phases du jeu enfantin est que dans la seconde, l'enfant doit intégrer les attitudes de tous les participants, qui sont finalement compris comme un « autrui généralisé ». Progressivement, le sujet apprend « à généraliser en lui-même les attentes normatives d'un nombre toujours plus grand de partenaires, au point de les ériger en normes sociales d'action » (Honneth, p. 95). Et c'est ainsi que le sujet sera considéré par sa communauté comme un membre à part entière. Axel Honneth montre alors que le concept de reconnaissance est ici tout à fait fécond : « dans la mesure où l'adolescent reconnaît ses partenaires d'interaction en intériorisant leurs attitudes normatives, il peut aussi se savoir reconnu comme un membre de leur système social de coopération. » (Honneth, p. 96). Le terme de reconnaissance réciproque est utilisé par Mead lui-même : « C'est cette identité capable de se maintenir dans la communauté, qui est reconnue dans cette communauté pour autant qu'elle reconnaît les autres. » (Mead, 1934, p. 132). C'est par la volonté du Je d'affirmer son individualité auprès de la communauté que s'expliquent les changements sociaux et *in fine* la tendance historique à une plus large prise en compte de l'individualité. Selon Honneth, pour Hegel comme pour Mead, « la libération historique de l'individualité s'accomplit [...] sous la forme d'une longue lutte pour la reconnaissance » (p. 103). Cependant Mead peut expliquer ce processus en le ramenant à un ensemble de motifs individuels : les sujets sont contraints par la pression de leur Je (et par la nécessité d'une adéquation avec le Moi) à chercher une reconnaissance auprès d'un « autrui généralisé » de plus en plus vaste. Hegel et Mead « interprètent la lutte sociale comme une force structurante dans le développement moral de la société » (Honneth, p. 114).

Les deux auteurs distinguent trois formes de reconnaissance mutuelle : « Mead différencie lui aussi les liens affectifs - tels que nous en faisons l'expérience dans les relations d'amour et d'amitié -, la reconnaissance juridique et l'adhésion à un groupe solidaire ». Dans le cadre du travail, la « lutte » pour la reconnaissance peut être observée lorsque les acteurs défendent les choix techniques qui ont été les leurs et qui leur sont reprochés, dans le cadre d'une analyse d'événement par exemple. La reconnaissance juridique sera celle revendiquée lors de conflits sociaux, visant par exemple à la prise en compte de la pénibilité d'un certain type de travail.

Bien que les « liens affectifs » puissent être caractéristiques de certaines relations au sein des équipes de conduite, la présente analyse se centrera principalement sur la troisième forme de reconnaissance mutuelle, celle de l'adhésion à un groupe solidaire. Dans une certaine mesure, le concept d'« amour » d'Hegel peut être utilisé pour caractériser certaines relations au sein des équipes de conduite. Selon Honneth « *"l'amour" comprendra ici toutes les relations primaires qui, sur le modèle des rapports érotiques, amicaux ou familiaux, impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes* » (p. 117). Comme chez Hegel, ce concept dépasse les seules relations amoureuses et inclut les relations entre proches. Dans le cas des équipes de conduite, comme il a été décrit en première partie, les horaires décalés et l'isolement relatif tendent à conférer des relations fortes entre les membres (« comme les cinq doigts de la main »). Honneth s'appuie sur la psychanalyse de Winnicott, qui insiste sur l'étape de détachement de l'enfant à sa mère, et qui en fait un point central de la constitution de la personne. Jessica Benjamin propose quant à elle de recourir au schéma explicatif de la lutte pour la reconnaissance de Hegel pour décrire le processus de constitution de la personnalité (Benjamin, 1988, p. 36 sq.) « *car c'est seulement dans la tentative de destruction de sa mère, sous la forme donc d'une lutte, que l'enfant découvre qu'il dépend de la sollicitude d'une personne existant indépendamment de lui, avec ses exigences propres.* » (Honneth, p. 125)

Néanmoins, pour Honneth, Hegel et Mead se sont engagés dans des « impasses théoriques » : « *à l'intérieur de ces systèmes de valeurs instaurés par des voies conflictuelles, la considération sociale des sujets se mesure quand même à la contribution individuelle qu'ils apportent, sous une forme particulière d'autoréalisation, au projet global de la société. C'est à ce schéma d'organisation de l'estime sociale que se rapportent les propositions de Hegel, avec sa conception de "l'éthicité" et Mead, avec son idée d'une division démocratique du travail, ont présentées chacun de son côté.* » (Honneth, p. 155). Honneth propose le concept de « solidarité », qui va ouvrir « *pour la première fois un horizon dans lequel la concurrence individuelle pour l'estime sociale peut se dérouler sans souffrance, c'est-à-dire sans soumettre les sujets à l'expérience du mépris* » (p. 158). Pour Honneth, il manque chez Hegel et Mead « *une indication sur la manière dont l'expérience du mépris social peut pousser un sujet à s'engager dans une lutte, un conflit d'ordre pratique ; il manquait en quelque sorte le maillon psychique qui, en informant cognitivement la personne concernée sur sa propre situation sociale, aurait permis le passage de la simple passivité à l'action.* » (p. 166). Il n'y aurait donc pas, chez ces auteurs, de concept théorique permettant de penser le passage entre l'état initial qu'est le déficit de reconnaissance et l'action à visée correctrice qui est la lutte pour la reconnaissance. Honneth propose d'outiller ce point décisif du passage à l'acte en parlant de l'expérience du mépris. En effet, ce manque dans les travaux des deux théoriciens qui inspirent son ouvrage va inciter Honneth à proposer sa propre contribution à cette problématique. Il poursuit : « *Ma thèse est que cette fonction peut être remplie*

par certaines réactions émotionnelles négatives, telles que la honte, la colère ou l'indignation ressentie face à l'injure ou au mépris. » (p. 166) La théorie d'Axel Honneth se base donc sur la lutte pour la reconnaissance, en montrant que les expériences de mépris sont à l'origine des mouvements sociaux et donc de l'évolution des sociétés. Les rapports entre les groupes sociaux seraient donc dans un état de tension plus ou moins explicite selon les périodes et selon les configurations historiques

D'une certaine manière, la règle et la décision peuvent être analysés comme des moyens de parvenir à la reconnaissance d'autrui. En effet, la rédaction d'une règle et sa communication aux pairs est un moyen de partager et donc de faire valoir son professionnalisme. Les thèses sur la reconnaissance permettent de comprendre pourquoi les agents ne sont pas systématiquement opposés aux règles. D'une part, en tant qu'agents amenés à appliquer les règles rédigées par d'autres, ils reconnaissent souvent la légitimité de son rédacteur et reconnaissent ainsi la pertinence de son écrit. D'autre part, en tant qu'acteurs amenés à rédiger des règles, ils ont la possibilité de se faire reconnaître. Lors des premières études de terrain, dans le cadre de la conduite incidentelle, l'analyste a été surpris de voir que les interviewés rejetaient son hypothèse de travail selon laquelle les opérateurs étaient *in fine* plus compétents que la procédure et donc plus à même de l'adapter en situation. Tous ont témoigné combien ils respectaient les rédacteurs des consignes ainsi que les experts amenés à les guider en cas de conduite hors-procédure. Ils reconnaissent ces experts et reconnaissent les limites de leurs propres compétences. L'application organisationnelle de la règle est un processus social qui implique la reconnaissance mutuelle des acteurs et qui peut la permettre. Mais elle peut également fonctionner sur le mode du mépris et donc entraîner les sujets dans des rapports de conflit et de lutte. Les opérateurs du cas de l'accumulateur ne disent pas autre chose quand ils mentionnent qu'ils étaient prêts à partager et à communiquer au sujet de cet événement mais qu'ils ont été blessés par le mépris, par le déficit de reconnaissance dont a fait preuve selon eux l'Ingénieur Sûreté. La décision est une manifestation de la reconnaissance accordée par les pairs et par l'organisation car celui qui prend la décision témoigne de son autorité et de sa capacité cognitive. La prise de décision est une variable pertinente car elle cristallise en un instant et en une donnée objective (solution A ou solution B) tous les rapports cognitifs et hiérarchiques s'étant établis entre les acteurs au cours du processus de décision. Lorsqu'un acteur avance un argument, il expose sa compréhension du problème, sa créativité (avoir construit cet argument), son charisme, son autorité et son pouvoir formel. Sur le CNPE n° 4, les luttes autour de la question du pouvoir de décision, qui ont eu lieu entre les Chefs d'Exploitation et les Directeurs, peuvent être comprises comme des luttes pour la reconnaissance.

Axel Honneth montre l'importance du thème de la reconnaissance dans l'œuvre du « jeune » Marx (celui des *Manuscrits parisiens de 1844*). Il le situe d'abord dans l'objectivation que le travailleur se fait de sa valeur, via la projection d'une valeur

ajoutée apportée à un consommateur imaginaire : « *dans l'exécution d'un travail complet conçu sur le mode de l'activité artisanale ou artistique, l'expérience de l'objectivation des capacités personnelles du travailleur est si intimement liée à l'anticipation intellectuelle d'un futur consommateur que la médiation intersubjective est déjà inscrite dans le sentiment que l'individu acquiert de sa propre valeur.* » (p. 174). C'est donc parce qu'il se projette dans la satisfaction d'autrui, ici le consommateur de son produit, que le producteur anticipe la reconnaissance de l'autre et donc qu'il se sait reconnu pour son travail. Marx parle alors, en commentant l'œuvre de James Mill « *de la "double affirmation" qu'un individu trouve dans le travail : au miroir de l'objet produit, en effet, il ne se découvre pas seulement lui-même comme un individu doué de certaines capacités positives, mais aussi comme une personne capable de satisfaire les besoins d'un partenaire d'interaction concret.* » (p. 175). Cette reconnaissance du producteur par le consommateur est apparue en filigrane dans les entretiens menés avec les exploitants nucléaires : « *J'espère que le petit français pourra se chauffer et s'éclairer correctement dans les années à venir, que l'ouverture du capital ne va pas trop changer les choses. Cet aspect un peu social, ça a toujours été très fort à EDF, dans le sens de produire pour la collectivité. Nous, on pense à l'étudiant qui va faire chauffer ses nouilles dans sa petite chambre ...* » (un opérateur, CNPE n° 2).

Cet extrait d'entretien pose très clairement le thème du sens du travail et lie celui-ci à la connaissance qu'a le travailleur du consommateur de son travail. Simmel traite de ce thème dans *Philosophie de l'argent* en expliquant comme le développement de l'économie monétaire et la complexification de celle-ci a eu tendance à brouiller les frontières entre fins et moyens. Comme l'analyse Raymond Boudon dans son *Étude sur les sociologues classiques* (Boudon, 2000), « *la complexification des sociétés qui accompagne ce développement a été rendue possible par lui, à pour effet que les finalités ultimes des actions de l'individu tendent à lui échapper. Le tisserand chinois fabrique des étoffes qui, sans qu'il le sache, seront achetées à Hambourg. À la différence de l'artisan d'autrefois, il ignore la destination finale et le but ultime de ses actes. Il aura donc tendance à percevoir seulement le chaînon suivant de la "série téléologique" à laquelle il appartient. [...] dans une société complexe, l'acteur ne percevant plus le destinataire de son travail, peut avoir de la peine à lui trouver un sens.* » (Boudon, 2000, p. 127).

L'autonomie au travail dans le nucléaire a suivi la même évolution, a été soumis au même mouvement de complexification et donc aux mêmes conséquences, soit une difficulté plus grande à se saisir du sens de son travail. La complexification du travail a brouillé les possibilités de reconnaissance. L'autonomie classique s'exerçant sous la forme d'initiatives personnelles, directes, permettait une reconnaissance directe du professionnalisme des acteurs. Si l'autonomie existe toujours aujourd'hui, elle s'est considérablement complexifiée. La participation de l'acteur s'est intellectualisée et parcellisée, elle prend aujourd'hui la forme d'idées, d'arguments, de preuves, qui la rapproche plus du travail juridique que du travail

industriel classique. De ce fait, la quête de reconnaissance s'est complexifiée et a surtout redistribué les cartes. Si dans l'ancien système les techniciens « purs et durs » pouvaient faire preuve de professionnalisme en démontrant leur force, leur courage, leur adresse, leurs habiletés (Dodier, 1995), aujourd'hui seuls les acteurs les plus à l'aise avec la dimension intellectuelle du travail peuvent mettre en œuvre leur autonomie et donc accéder à la reconnaissance.

Au-delà du rapport producteur - consommateur, il semble intéressant d'élargir la perspective à tous les échanges d'information et à la coopération entre les exploitants des centrales. D'une certaine manière, l'équipe de Maintenance qui réalise une réparation livre en quelque sorte une prestation technique et intellectuelle à un client qui serait la Conduite. Dans le cas d'une réaction positive du Cadre Technique, amené à réceptionner les travaux, les personnels de maintenance seront publiquement reconnus comme de bons professionnels. Dans le cas où leur intervention se déroulerait mal, sans qu'ils puissent en expliquer les raisons, ils risqueraient au contraire d'être « reconnus » comme de mauvais professionnels. Au regard de la problématique de travail, il est donc intéressant de se centrer sur le rapport des travailleurs entre eux. En effet, selon Honneth, la reconnaissance dans le travail chez Marx passe aussi par la coopération avec les autres travailleurs : « *si le jeune Marx a pu reprendre le modèle du conflit trouvé dans la phénoménologie hégélienne, c'est seulement parce que, dans son concept anthropologique de travail, il identifie immédiatement l'élément d'autoréalisation individuelle avec la reconnaissance intersubjective. Dans l'acte de production, le sujet humain ne se réalise pas seulement lui-même, en objectivant progressivement ses propres capacités : il reconnaît en même temps sur un plan affectif tous ses partenaires d'interaction, qu'il se donne par anticipation comme tous ses semblables, comme des sujets affectés de besoins.* » (p. 176)

La coopération est apparue comme centrale dans la manifestation collective de l'autonomie au travail : il faut que les agents dépassent les antagonismes qui peuvent exister entre les différents collectifs pour que la coopération et l'échange d'informations puisse avoir lieu. En outre, il est apparu que le moteur de l'initiative est fortement lié à la reconnaissance du professionnalisme par les pairs. D'autant plus que cette thématique est directement liée, chez Marx, à la question de l'autonomie au travail, comme l'explique clairement Axel Honneth : « *Marx comprend le capitalisme - c'est-à-dire le contrôle exercé par une seule classe sur les moyens de production - comme un ordre social qui détruit nécessairement les liens de reconnaissance que le travail instaure entre les hommes. En effet, privés de pouvoir sur les moyens de production, les travailleurs perdent aussi la possibilité de diriger leur travail de manière autonome, possibilité qui constitue le présupposé social sans lequel ils ne peuvent se reconnaître mutuellement comme des partenaires coopérant dans un cadre de vie communautaire.* » (p. 175)

Cette lecture de Marx par Honneth est centrale pour la présente analyse, puisqu'il apparaît clairement que l'autonomie au travail est *potentiellement* source de

reconnaissance sociale entre les travailleurs. C'est justement cette potentialité qui va poser problème : dans le contexte d'analyse actuel, les travailleurs peuvent-ils ou ne peuvent-ils pas « se reconnaître mutuellement comme des partenaires » ? Il s'agit donc de savoir si les travailleurs ont un quelconque « pouvoir sur les moyens de production » car cette donnée est nécessaire à une possible reconnaissance. Le lien entre autonomie et reconnaissance est donc tracé nettement par Marx ici. La complexité du travail réel, en tous cas dans le cas des industries complexes comme le nucléaire, assure un besoin d'autonomie au travail par les exécutants, besoin qui va permettre la coopération entre les travailleurs et donc la reconnaissance mutuelle. Le présent constat empirique va dans le même sens, avec la particularité de se pencher sur une période historique où l'institution commence à reconnaître l'importance de l'autonomie des exécutants, ouvrant ainsi la porte à de nouvelles possibilités de reconnaissance (perspective optimiste), quand bien même les vingt dernières années se sont traduites par une perte d'autonomie au travail se traduisant par des possibilités et des occasions d'accès à la reconnaissance de plus en plus restreinte (perspective pessimiste). Les deux pans de la précédente analyse sont contradictoires mais constituent bien deux facettes de la réalité. L'autonomie s'est complexifiée, ce qui rend sa reconnaissance toujours plus nécessaire mais en même temps toujours plus délicate.

Cependant, Honneth précise que Marx a dû abandonner une telle théorie : « *il se rendit bientôt compte que ses avancées spéculatives dans le domaine de la philosophie de l'histoire reposaient sur des prémisses indéfendables [...]. Le modèle de l'objectivation, d'une part, suscite l'impression fautive que les capacités et les qualités individuelles représentent des grandeurs déjà données au sein du psychisme, des entités qu'il ne reste plus qu'à exprimer dans l'acte de production ; en disant, d'autre part, que l'activité matérielle de l'homme met en jeu les autres sujets en tant que consommateurs virtuels, qu'elle les reconnaît même en tant que porteurs de besoins, on souligne certes la dimension intersubjective inhérente à tout travail créatif, mais on réduit aussi les relations de reconnaissance possibles entre les êtres humains à la seule satisfaction des besoins matériels.* » (p. 176-177). Dans le cadre d'une théorie de la reconnaissance, on peut regretter que la perspective marxienne, tout comme l'Analyse Stratégique, ne se centrent que sur les motifs matériels de l'action humaine. Néanmoins, la première approche postule une volonté altruiste et la seconde un désir plus égoïste chez les partenaires de l'interaction. Le travailleur marxien cherche à créer pour contenter autrui dans ses besoins matériels, alors que l'acteur stratégique cherche à contenter ses désirs, notamment matériels, via le développement de son pouvoir sur autrui.

Honneth reproche à Marx de n'avoir conçu la reconnaissance que dans le cadre d'une « esthétique de la production » et de ne pas considérer la reconnaissance intersubjective au-delà de ce cadre : « *il a pour la première fois formulé les concepts permettant de comprendre le travail social lui-même comme un médium de la reconnaissance et par conséquent comme le champ d'expression d'une forme possible*

de mépris. Mais en orientant unilatéralement son modèle dans le sens d'une esthétique de la production, Marx s'est fermé la possibilité théorique de situer l'aliénation du travail dans le tissu relationnel de la reconnaissance intersubjective d'une manière qui permît de mettre en évidence sa signification morale pour les luttes sociales de son temps. » (p. 177). Axel Honneth dit donc que les limites de cette compréhension de la reconnaissance par Marx sont qu'il se limite aux motifs utilitaristes du travail, sans pouvoir investiguer l'idée d'une reconnaissance entre sujets, au-delà des travailleurs. C'est en fait au cours de la progression théorique de sa pensée que Marx tend à ne retenir qu'une conception matérialiste du travail et à oublier ses dimensions affectives et spirituelles qui en font un des vecteurs de l'intersubjectivité humaine : « *De ses conceptions premières, Marx retient dans son analyse du capital l'idée que le travail n'est pas seulement un processus de création de valeur sociale, mais aussi l'expression des forces essentielles de l'homme [...]. Ce que Marx perd de vue au cours de cette évolution vers l'analyse du capital, en revanche, c'est l'idée jadis empruntée à Feuerbach, selon laquelle tout acte de travail non aliéné doit aussi pouvoir s'interpréter comme une sorte de réponse pleine d'amour aux besoins de tous les autres sujets de l'espèce. [...]. Marx ayant ainsi perdu le principe interprétatif qui lui permettait de situer la lutte des classes dans le cadre d'une philosophie globale de l'histoire, il se tire d'embarras en adoptant un modèle utilitariste du conflit social : dans le nouveau dispositif conceptuel sur lequel il appuie son analyse du capital, l'affrontement entre les différentes classes est uniquement régi par l'antagonisme économique.* » (p. 178). Finalement, Marx ne conçoit plus les rapports de classes comme des rapports tendus dans une lutte pour la reconnaissance réciproque mais uniquement motivés par des considérations économiques : « *La lutte des classes ne se présente plus, pour Marx, selon le schéma d'interprétation hégélien, comme une lutte pour la reconnaissance, elle est désormais conçue sur le modèle traditionnel d'une lutte pour l'auto-affirmation (économique)* » (*id.*).

Pourtant, dans l'œuvre de maturité de Marx, la dimension normative des conflits sociaux est mise en avant. Les classes et groupes sociaux ne s'affrontent plus tant pour des intérêts matériels que pour des valeurs : « *les luttes sociales voient s'affronter des groupes ou des classes qui cherchent à défendre et à faire triompher les valeurs qui garantissent leur propre identité. [...]. les mouvements sociaux, qu'il décrit avec des accents dramatiques, voient s'affronter des acteurs collectifs qui, selon leurs positions sociales respectives, s'orientent selon différentes valeurs.* » (p. 180). Marx a donc eu, au cours de son parcours intellectuel, recours à deux types de motifs pour expliquer la lutte des classes. Premièrement un motif économique, utilitariste, « stratégique » pourrait-on écrire. Deuxièmement, un motif axiologique, où ce sont des valeurs qui vont être la source des conflits. Pour Honneth, « *entre ces deux modèles de conflit qui se heurtent dans son œuvre de maturité - le modèle utilitariste des écrits économiques et le modèle expressiviste des études historiques -, Marx lui-même n'est jamais parvenu à établir un lien*

systematique : le principe d'un conflit d'intérêts de nature purement économique se juxtapose brutalement à une conception relativiste réduisant tous les conflits en choc entre des projets d'autoréalisation incompatibles. » (p. 181). Pour l'écrire dans les termes de la typologie de Max Weber, la rationalité axiologique et la rationalité téléologique cohabitent dans la théorie marxienne du conflit social sans parvenir à trouver un motif fédérateur. Pour Honneth, cette non-conciliation empêche de voir les conflits autrement que comme des tensions insolubles. En effet, ne pas voir ce qui lie les motifs axiologiques et les motifs téléologiques donne certainement moins de prise à la perspective d'une résolution ou du moins d'un apaisement des conflits. Pourtant, que les groupes reconnaissent les valeurs du groupe antagoniste permet d'envisager l'amorce d'un processus de reconnaissance réciproque alors que les conditions socio-économiques ne sont pas nivelées pour autant. En interprétant Honneth, on pourrait écrire que les groupes marginaux cherchent à ce que les groupes dominant reconnaissent leurs différences normatives comme légitimes et justes avant d'exiger de ces derniers une redistribution des richesses. Le concept de rationalité cognitive, présenté plus haut, est peut-être une voie intéressante pour concilier ces deux motifs de la lutte pour la reconnaissance. En pensant d'un même tenant les dimensions normatives et axiologiques, dans une conception unifiée de la rationalité, il permet de comprendre la quête de reconnaissance comme la volonté du sujet qu'autrui considère ses raisons comme de bonnes raisons, valables universellement. Les groupes et les individus chercheraient à faire accepter à l'autre que leurs désirs, leurs valeurs, leur morale, sont justes et légitimes. Ce qu'ils comprennent comme cohérent et pertinent, leurs bonnes raisons de faire ceci ou de penser cela, les sujets chercheraient à en obtenir la validation par autrui, la confirmation qu'ils sont dans le vrai. Et la reconnaissance financière serait une concrétisation de la reconnaissance de la légitimité de leurs valeurs et aspirations morales.

La dimension axiologique de la lutte pour la reconnaissance apparaît dans la théorie de Georges Sorel. Honneth explique ce point en montrant que « *la théorie de Sorel se fonde sur un concept de l'action sociale qui est orienté non pas vers la recherche finalisée de l'intérêt propre au sujet agissant, mais vers la production créative de réalités nouvelles* » (p. 182). Sorel se base ici sur les travaux de Giambattista Vico pour comprendre les rapports sociaux comme essentiellement mus par la recherche créative, où « *les systèmes d'idées créatives qui forment l'horizon culturel de chaque époque historique rassemblent avant tout les notions qui établissent ce qui est éthiquement bon et digne chez l'homme* » (*id.*). La conflictualité intervient du fait que les différents groupes n'ont pas la même conception de ce qui est éthiquement bon. L'entente n'est apparemment pas atteignable dans l'œuvre de Sorel et dans sa lecture de Vico puisque « *les classes sociales ne s'accordant pas sur les critères de ce qui est éthiquement bon, le processus historique de la production créative de nouvelles idées doit se dérouler sous la forme d'une lutte des classes* » (*id.*). Cette idée est particulièrement féconde pour étayer l'utilisa-

tion du concept de rationalité cognitive puisqu'il place la compréhension et les représentations cognitives au centre des rapports sociaux, notamment les rapports antagonistes et conflictuels. Accorder de l'importance à la manière dont les sujets comprennent l'éthique - ou à la manière dont les travailleurs comprennent l'outil de production - n'implique pas de postuler des résolutions pacifiques des conflits et l'omniprésence de compromis un peu idéaux et permet en revanche d'accorder toute son importance à la conflictualité.

La dimension affectuelle est également présente dans la conception de Sorel et permet d'étayer les liens entre cognition et émotion développés plus haut. Lors de la dernière révision de son modèle théorique, Sorel, sous l'influence de Bergson, utilise le concept vitaliste de « mythe social » qui « *est censé éclairer, dans sa dimension cognitive, le processus de production collective de nouvelles idées juridiques : l'homme, qui est d'abord un être d'affectivité, est spontanément accessible aux images sensibles plutôt qu'aux arguments rationnels, et c'est pourquoi ce sont les mythes sociaux - dans lesquels un avenir incertain se trouve pour ainsi dire directement visualisé - qui sont le mieux à même de transformer en principes positifs le "cuisant" sentiment d'indignation des classes opprimées.* » (p. 185). Pour Sorel les groupes défavorisés vont en effet transformer leurs expériences négatives de mépris en principes positifs de droit dans le but d'accéder à la reconnaissance de la majorité en inscrivant leurs prérogatives au sein du système juridique. Dans le monde de l'exploitation nucléaire, ce sont également des sentiments d'indignation qui vont être à la base de revendications pour la reconnaissance. L'exemple de la lutte entre les Chefs d'Exploitation et les Directeurs pour s'accaparer le pouvoir de décision (*cf.* paragraphe 4.3.2.4 page 253) montre que les premiers ont réalisé une pression collective pour réagir face à ce qui constituaient pour eux un déni de reconnaissance, soit le fait qu'on ne les autorisait plus à être maîtres des décisions nominales d'exploitations. La dimension juridique d'une telle lutte se retrouve dans le monde du travail dans les normes que les acteurs parviennent à créer ou à faire créer par l'institution. En l'occurrence, le recours à un expert de niveau national et l'écriture d'une note d'organisation allant dans le sens d'une plus grande autonomie des CE montre que la création de règles d'organisation permet de statuer quant à la reconnaissance entre les différents groupes.

Honneth regrette que Marx n'ait pas formulé sa conception de lutte des classes dans les termes d'une lutte pour la reconnaissance : « *Marx n'a jamais pu comprendre systématiquement la lutte des classes sociales - qui constitue pourtant une partie essentielle de sa théorie - comme une forme de ce conflit d'origine morale dans lequel l'analyse doit pouvoir identifier différents niveaux de l'extension des relations de reconnaissance* » (p. 181). Mais au-delà de l'œuvre de Marx, c'est l'ensemble des sciences sociales qui a négligé l'idée d'une reconnaissance sociale « totale », englobant toutes les composantes de la vie humaine. Pour Honneth en effet, les sciences sociales n'ont jamais été en mesure de voir dans l'idée de reconnaissance autre chose qu'un motif utilitariste comme un autre : « *les rares fois où*

la catégorie de lutte sociale a pu jouer un rôle constitutif dans l'étude des faits de société, elle s'est trouvée aussitôt réduite, sous l'influence de modèles darwiniens ou utilitaristes, à l'idée d'une simple concurrence pour les moyens d'existence. » (Honneth, *op. cit.*, p. 191). Il y oppose pourtant l'approche de Sorel, pour qui « l'idée selon laquelle l'action humaine se réduit à la recherche finalisée de l'intérêt propre du sujet agissant constitue un obstacle fondamental à la connaissance des mobiles moraux auxquels les hommes obéissent effectivement dans leurs réalisations créatives. » (p. 182). Pour Honneth, l'approche de Sorel des luttes sociales se base sur une conception morale, ce qui le rapproche des travaux du jeune Hegel. Il inclut les travaux de Sartre lorsqu'il conclut que : « Le courant de pensée illustré par Marx, Sorel et Sartre a incontestablement élargi et enrichi le modèle d'une lutte pour la reconnaissance que Hegel, dans ses écrits d'Iéna, avait audacieusement opposé à la philosophie sociale des Temps modernes : Marx a ainsi pu mettre en place un dispositif conceptuel qui [...] pose le travail comme un vecteur essentiel de la reconnaissance mutuelle ; Sorel a éclairé la dimension affective de la lutte pour la reconnaissance mise en évidence par Hegel, en attirant l'attention sur les sentiments collectifs d'humiliation [...] ; Sartre, enfin, avec son concept de "névrose objective", a dégagé une perspective dans laquelle il semble possible de déchiffrer l'ensemble des structures de domination comme une pathologie des relations de reconnaissance. ».

Honneth regrette pourtant que ces auteurs n'aient pas été capables, au-delà de leurs analyses empiriques, de contribuer au développement systématique du schéma d'Hegel enrichi par Mead. De la même manière, il déplore que les sciences sociales n'aient pas accordé plus d'importance à la lutte pour la reconnaissance. Durkheim et Tönnies n'accordent pas de place au concept de conflit dans leur concepts fondamentaux, Weber rapporte le processus de socialisation au conflit que se livrent les groupes sociaux mais ne fait intervenir aucun mobile moral et se limite à l'accès aux moyens d'existence. Si Simmel écrit sur l'importance de la fonction socialisante du conflit, il ne la rapporte guère aux présupposés intersubjectifs de la reconnaissance. Les travaux de l'Ecole de Chicago mentionnent des notions comme « l'honneur, la gloire et le prestige » (Park et Burgess, 1969) mais pour Honneth « on n'en apprend guère plus dans ce contexte sur la manière dont il convient de déterminer la logique morale des conflits sociaux » (Honneth, *op. cit.*, p. 192)

L'explication des conflits sociaux dans les termes de la théorie de la reconnaissance « ne doit cependant pas remplacer, mais seulement compléter l'approche utilitariste du premier ; car c'est uniquement sur le plan empirique qu'on peut déterminer dans quelle mesure tel ou tel conflit social obéit plutôt à une logique de l'intérêt ou plutôt à une logique de la réaction morale » (*op. cit.*, p. 198). Cependant, l'attention a été portée jusqu'à présent principalement sur le thème utilitariste, dont une lecture en termes de lutte pour la reconnaissance a aujourd'hui une vertu corrective. Il faut noter qu'il s'agit ici d'intérêts collectifs, en termes de classes, et non d'intérêts individuels comme dans la théorie économique stan-

dard. Honneth s'appuie entre autres sur les travaux d'Edward P. Thomson sur la constitution de la classe ouvrière anglaise. Cet auteur « *était guidé par l'idée que la révolte sociale ne peut jamais être seulement l'expression directe d'une situation de détresse et de manque économique; au contraire, ce qui est perçu comme un défaut insupportable de ressources économiques se mesure toujours aux attentes morales que les individus nourrissent consensuellement à l'égard de l'organisation de la communauté.* » (*op. cit.*, p. 199). Pour Thomson, le désir de reconnaissance économique n'est pas un motif en soi mais l'expression d'un désir de reconnaissance sociale du groupe par la communauté. Les groupes ne souhaitent pas simplement augmenter leurs revenus, ils souhaitent surtout que leur revenu soit en phase avec la reconnaissance qu'ils estiment mériter de la part de la société globale.

5.1.2 Redistribution et reconnaissance

Carl-Göran Heidegren (Heidegren, 2004) rappelle que l'histoire de l'idée de reconnaissance peut être rapportée à Adam Smith, qui montre l'importance que joue autrui dans la manière dont un individu se perçoit. Cette voie a été ensuite reprise par Charles H. Cooley et George Herbert Mead. Mais le point de départ le plus central de la théorie de la reconnaissance reste bien sûr celui d'Hegel, qui distingue différents modes de reconnaissance et l'envisage comme une lutte multi-dimensionnelle. Heidegren souligne lui aussi que c'est dans la veine d'Hegel que le jeune Marx construira le concept d'aliénation, qui théorise la non-reconnaissance du travailleur par le système capitaliste. Ce concept a été développé dans la première partie de la thèse comme la face inverse de l'autonomie. Heidegren établit en outre une filiation de la reconnaissance avec la sociologie classique, ce que ne fait pas Honneth, en montrant que Durkheim situe la reconnaissance en lien direct avec la forme de lien social caractérisant la communauté traditionnelle, soit la solidarité mécanique. Durkheim insiste sur l'importance de la reconnaissance mutuelle comme un moyen fondamental de l'intégration sociale. La thématique de la reconnaissance est aujourd'hui un concept clé dans le champ de la théorie sociale, morale et politique, grâce notamment aux travaux de Charles Taylor (comment les minorités parviennent-elles à faire reconnaître leur identité par la société globale?) et d'Axel Honneth (comment les luttes pour la reconnaissance sont motivées par diverses expériences d'injustice et de manque de respect?). Le débat actuel peut être focalisé sur un point particulier, qui est au cœur des controverses entre Axel Honneth et Nancy Fraser, recueillies dans l'ouvrage *Redistribution or Recognition?* (Fraser et Honneth, 2003). Pour Honneth, la question de la redistribution découle logiquement de celle de la reconnaissance : quand une catégorie professionnelle se bat pour conserver son statut et ses avantages acquis, cela fait partie intégrante de sa lutte pour la reconnaissance de sa valeur en tant que groupe professionnel. Pour Fraser, il ne s'agit pas de renverser la proposition précédente en montrant que les luttes pour la reconnaissance sont inclus dans les luttes pour la redistribu-

tion, mais plutôt de mettre en avant un « dualisme des perspectives » (*perspectival dualism*) où les deux notions sont des catégories co-fondamentales et des dimensions mutuellement irréductibles de la justice (« *She [Nancy Fraser] proposes a "perspectival dualist" analysis that casts the two categories as co-fundamental and mutually irreducible dimensions of justice* » (Fraser et Honneth, *op. cit.*, pp. 2-3, cité par Heidegren, *op. cit.*, p. 366).

Dans la réalité empirique, il est souvent délicat de dire quelles seraient les positions respectives des deux catégories. L'enquêteur a toujours été surpris de voir la fréquence des références au salaire dans l'univers des centrales EDF, ses « prénotions » (Durkheim, 1895) l'invitant à penser que ce sujet était plutôt réservé aux mondes sociaux plus en lien direct avec l'argent. Pourtant, l'investissement au travail de chacun est souvent commenté par autrui en fonction d'un terme bien spécifique à ce milieu : les « GF ». Les Groupes Fonctionnels sont les échelons sur la grille des salaires EDF et ils co-existent avec d'autres échelons que sont les Niveaux de Rémunérations (NR). D'après les acteurs interviewés sur le sujet, les NR témoignent de la rémunération alors que les GF témoignent du niveau de responsabilité. Une plaisanterie courante peut être citée : lorsqu'un agent est complimenté - ne serait-ce que brièvement - par son supérieur, il répondra fréquemment une phrase du type « Ah chef, ça vaut bien un NR ça ! ». Les avancements au choix sont effectivement distribués par le responsable de l'équipe (le Chef d'Exploitation) et prennent la forme d'un NR supplémentaire (ou plutôt aujourd'hui de « demi-NR », cette réduction des augmentations individuelles étant très critiquée par les intéressés). La référence au GF a quant à elle une connotation plutôt péjorative, elle est utilisée pour stigmatiser « les chefs » et railler les ambitieux. Au moment de l'étude, dans certaines centrales, des opérateurs étaient encouragés à prendre plus de responsabilités, notamment dans le management des agents de terrain, et se sont donc vu proposer des postes d'opérateur-cadre, auxquels était associé le GF 12. Le GF 12 trace une ligne de démarcation bien nette dans les consciences des opérationnels : ceux qui sont en-dessous ne sont pas cadres et ceux qui sont au-dessus sont cadres. Une lecture critique des rapports entre les groupes socio-professionnels pourrait s'appuyer sur cette frontière pour montrer la différence et l'herméticité qui règne entre les deux populations, cadres et non-cadres. Une plaisanterie typique utilisant le terme de GF peut être citée : « Eh bien alors ? Depuis que tu as ton GF 12, tu donnes des ordres ? ». Une dernière anecdote concerne le commentaire que font classiquement les opérationnels lorsqu'ils voient plusieurs Chefs de service et Directeurs réunis en un même lieu. Ils s'exclament alors : « *Eh bien dis donc ! Il y a du GF au m² !* ». Cette boutade signifie qu'il y a de nombreuses personnes avec un fort niveau hiérarchique qui sont présentes en salle de commande et donc que la situation est particulière, qu'il faut être sur ses gardes, ne pas se permettre certaines familiarités que l'on s'autorise parfois, etc. En somme, le terme de NR est utilisé pour mettre en avant un mérite, alors que le terme de GF est utilisé pour critiquer la position hiérarchique d'autrui. Le débat redistribution

/ reconnaissance a donc toute sa place dans l'étude des centrales nucléaires et les deux termes sont souvent associés. Un extrait d'observation en salle de commande montre clairement cela :

CNPE n° 3. En salle de commande.

Un quart d'après-midi. Relations tendues entre un Cadre Technique et un opérateur au sujet d'une opération de permutation de bore-mètres (appareils visant à mesurer la concentration en bore, substance chimique permettant de contrôler finement la réactivité du cœur. La permutation des appareils permet de tester le bon fonctionnement de l'un pendant qu'une opération de maintenance se déroule sur l'autre)

- Opérateur à Cadre Technique : « *Je cherche à comprendre ce que je dois faire, je n'ai pas de consigne, ni de fiche de lignages !* »
- Cadre Technique à Opérateur : « *Eh bien, tu écris une consigne particulière alors !* »
- L'opérateur (tendu) : « *Je ne sais pas faire !* »
- Cadre Technique : « *Tu ne sais pas faire ? ! Tu vas être GF 11, et tu ne sais pas faire ! Nous, à GF 6, on savait faire !* »

Cet extrait d'observation montre que les acteurs lient directement la capacité et l'autonomie au travail avec la question de la rémunération et de la reconnaissance. En effet, ces commentaires railleurs, ces plaisanteries au sujet des GF et des NR soulèvent autant des questions de rémunération monétaire que de reconnaissance du professionnalisme. La différence monétaire entre deux Niveaux de Rémunération est de l'ordre de quelques dizaines d'euros par mois. Si l'on compare cette somme au montant des primes liées au travail en quart ou au surplus de rémunération obtenu lors du remplacement d'un collègue (plusieurs centaines d'euros) cette somme est finalement assez modique. D'ailleurs les interviewés reconnaissent eux-mêmes cet état de fait. L'enjeu relève donc de la reconnaissance du professionnalisme de l'individu mais surtout de sa reconnaissance relative, soit son professionnalisme comparé à celui de ses collègues.

Nancy Fraser affirme donc la supériorité de l'approche en termes de reconnaissance sur l'approche en termes de luttes pour la redistribution : « *La "lutte pour la reconnaissance" est rapidement devenue la forme paradigmatique du conflit politique à la fin du XX^e siècle. Les revendications de "reconnaissance de la différence" alimentent les luttes de groupes mobilisés sous la bannière de la nationalité, de l'ethnicité, de la "race", du genre ou de la sexualité. Dans ces conflits "post-socialistes", l'identité collective remplace les intérêts de classe comme lieu de la mobilisation politique, et l'injustice fondamentale ressentie n'est plus l'exploitation mais la domination culturelle. De plus, la reconnaissance culturelle évince la redistribution économique comme remède à l'injustice et comme objectif des luttes politiques.* » (Fraser, 2004, p. 152). Pour Fraser, les deux composantes sont nécessaires à la justice : « *Ma thèse générale est que la justice aujourd'hui requiert à la fois la redistribution et la reconnaissance. Aucune des deux ne suffit à elle*

seule. » (Fraser, *op. cit.*, p. 153). Il s'agirait en réalité d'une « fausse antithèse » dans la mesure où le paradigme de la redistribution peut inclure en réalité « *toutes les formes de féminisme et d'anti-racisme qui cherchent, dans les transformations ou les réformes socio-économiques, un remède aux injustices relatives au genre, à l'ethnie ou à la "race".* » (p. 154). Le débat théorique entre redistribution et reconnaissance a des conséquences politiques et sociales importantes. En effet, pour les tenants de la redistribution, la thématique de la reconnaissance risque de détourner le débat des véritables objectifs. Comme l'explique Nancy Fraser : « *Redistribution et reconnaissance sont de plus en plus posées comme des alternatives qui s'excluent mutuellement. Certains défenseurs de la redistribution, comme Richard Rorty (1998) et Todd Gitlin (1995), insistent sur le fait que la politique de l'identité constitue une diversion contre-productive vis-à-vis des problèmes véritables - qui sont de nature économique -, diversion qui aboutit à une sorte de balkanisation de la société et au rejet des normes morales universalistes.* » (p.156). Les théoriciens de la reconnaissance vont quant à eux se méfier de politiques redistributives qui ne prendraient pas en compte les aspirations des groupes concernés : « *À l'inverse, les tenants de la reconnaissance, parmi lesquels Charles Taylor (1994), estiment qu'une politique redistributive aveugle à la différence peut renforcer l'injustice en universalisant faussement les normes du groupe dominant, en exigeant l'assimilation des groupes subordonnés et en déniaient toute reconnaissance à la différence de ces derniers. Pour eux, tout tient à la culture.* » (*id.*). Pour Fraser néanmoins, cette antithèse est artificielle car « *dans la vie réelle* », les luttes pour la reconnaissance et pour la redistribution sont liées de manière inextricable, ce qui en fait des luttes hybrides.

Dans sa présentation du libéralisme déontologique de John Rawls, Christian Lazzeri (Lazzeri, 2004) part du discours de Isaiah Berlin de 1958 sur la différence entre la liberté négative (l'agent est libre dans la mesure où il n'est pas contraint par autrui) et la liberté positive, concept se rapprochant plus de celui d'autonomie et qui « *se définit par le désir de l'agent de maîtriser, de façon exclusive, ses propres préférences et par la mise en œuvre des capacités qui lui permettent de le faire sans que rien d'extérieur ne puisse interférer pour le déposséder de cette maîtrise.* » (Lazzeri, *op. cit.*, p. 165). L'agent cherche à maîtriser rationnellement ses préférences, mais au-delà de ces libertés, positive et négative, Berlin s'interroge sur la valeur du désir de reconnaissance, en le préférant aux deux libertés dans la mesure où il permet d'une part d'aller contre le risque de l'expérience de mépris (si l'on s'en tient à la seule liberté négative) et d'autre part de prendre en compte la société et le groupe social dans la constitution des préférences individuelles, qui ne s'auto-détermine plus de manière isolée : « *Bref, là où la liberté positive apparaît comme l'exercice d'un pouvoir individuel sur ses propres préférences, la reconnaissance relègue cet idéal d'autonomie au second plan en insistant sur la nécessaire intervention d'autrui dans la formation des préférences* ». (Lazzeri, *op. cit.*, p. 167). Pourtant, le désir de reconnaissance, bien que permanent et inélimi-

nable, est chez Berlin une menace pour la liberté telle que définie par le projet du libéralisme politique. Plus tard, John Rawls poursuit ce projet dans sa *Théorie de la justice* (Rawls, 1971). Pour Lazzeri, l'estime de soi est le concept premier pour comprendre l'œuvre de Rawls : « *Si l'on cherche un fil conducteur pour étudier la conception rawlsienne de la reconnaissance, il ne fait aucun doute qu'on doive le trouver dans le statut du respect ou de l'estime de soi en tant qu'effets de la reconnaissance politique et sociale.* » (*id.*). En effet, « *selon Rawls, le respect de soi constitue le plus important de tous les biens premiers, le premier bien de tous les biens premiers.* » (p. 170). Au sujet de la rationalité, Rawls apporte un point intéressant en incluant la quête de reconnaissance dans le champ des objectifs rationnels : « *Il est rationnel de vouloir réaliser des intérêts de premier ordre et d'ordre supérieur. Il est alors tout aussi rationnel de vouloir obtenir la reconnaissance qui constitue la condition première de tout cela et de vouloir la garantir [cf. Rawls, 1971, p. 93 et pp. 209-210].* » (*id.*). La reconnaissance permet en effet aux sujets de renouveler leur désir de biens premiers et de principes, qui jouent eux-mêmes un rôle essentiel dans la reproduction du désir de reconnaissance.

5.1.3 Reconnaissance et travail

Les travaux menés actuellement en Allemagne sur la flexibilité du travail et de l'emploi traitent de l'autonomie et de la reconnaissance. Les différents auteurs d'un ouvrage collectif paru en langue allemande, *Reconnaissance et Travail (Anerkennung und Arbeit)* (Holtgrewe *et al.*, (dir.), 2000) montrent que l'on ne travaille pas uniquement pour un salaire mais que le travail est une sphère de la vie où l'on a l'occasion d'éprouver de la reconnaissance mais aussi une sentiment de manque de respect (« *[work] is a sphere of life where you experience recognition and disrespect* » (Heidegren, *op. cit.*, p. 368). Les auteurs allemands insistent, à l'instar de leurs collègues français cités dans la partie I, sur les changements que connaît le taylorisme à l'heure actuelle : alors que le modèle classique considère la subjectivité du travailleur comme une gêne à la rationalité et à l'efficience, le management actuel cherche à en tirer parti en demandant au travailleur de s'investir plus personnellement, de prendre des décisions et de partager des responsabilités, ainsi que de communiquer avec les autres salariés dans le cadre de l'effort productif (« *What is asked for is a worker with the competence and motivation to take part of the planning of work, to make decisions and share responsibility, and with the ability and willingness to relate and communicate with others in the labour process.* » (Heidegren, *op. cit.*, p. 368). L'effet de tels changements organisationnels sur la reconnaissance au travail est perçu de manière plutôt positive par certains de ces auteurs, car selon Heidegren qui cite sur ce point Eva Senghass-Knobloc et Brigitte Nalger (*in* Holtgrewe *et al.*, *op. cit.*, p. 126 *sq.*), au moins au niveau de l'expérience subjective, le virage post-taylorien semble impliquer un passage du manque de respect à la reconnaissance au travail (« *At least on the level of*

subjective experience, the change to post-Taylorism seems to imply a change from disrespect in the direction of recognition of work. » (Heidegren, *op. cit.*, p. 368). En revanche, en écho au débat français, d'autres auteurs soulignent le risque d'instrumentalisation lié à ces nouvelles pratiques managériales : si le corps du travailleur est totalement instrumentalisé dans le taylorisme, il n'en reste pas moins que son esprit demeure sa propriété privée et qu'il conserve la possibilité de rêver, alors que le management actuel vise un contrôle de la personne entière (« *In Taylorism the body of the worker, tied to the rythm of the machinery, was highly instrumentalized, whereas his or her inner world was left more or less on its own, giving space for dreaming the day away or whatever. [...] What we see today is a reach for the whole person.* » (Heidegren, *op. cit.*, p. 368-369).

Le débat oscille donc entre, d'une part, la perte d'autonomie liée à l'automatisation et à la procéduralisation du travail et la menace sur la personnalité et la subjectivité que font peser le retour de l'autonomie et de la capacité d'initiative et, d'autre part, le potentiel de reconnaissance sociale rendu possible par un travail plus responsabilisant. Hermann Kocyba le résume en une formule : « *L'instrumentalisation est le prix à payer pour la reconnaissance* » (*The recognition of the workers in their human capacities opens up for the possibility to instrumentalize these capacities strategically. As the title of Hermmann Kocyba's article reads, this is "the price paid for recognition"* » ((Heidegren, *op. cit.*, p. 369). La reconnaissance du travailleur par l'entreprise passe donc par l'acceptation (ou la reconnaissance) par le salarié de ses règles de fonctionnement, de ses procédures et donc par une certaine instrumentalisation du travailleur.

Une distinction importante est proposée par Stephan Voswinkel au sujet du mode de reconnaissance du travail. Pour cet auteur allemand, la modernisation du monde du travail se traduit notamment dans le passage d'une reconnaissance de l'effort, qu'il nomme « appréciation » (*Würdigung*) à une reconnaissance de la performance et du succès, qu'il nomme « admiration » (*Bewunderung*). L'appréciation est la reconnaissance du travailleur qui effectue jour après jour sa tâche et son devoir envers l'entreprise, cette dernière lui étant reconnaissante de la fidélité avec laquelle il s'investit. L'appréciation est typiquement symbolisée par la montre en or offerte après 25 ans de bons et loyaux services dans la même entreprise. L'admiration consiste en revanche à féliciter une performance visible et ponctuelle, quels que soient les efforts qui auront du être déployés en amont pour y parvenir. L'appréciation récompense l'effort fourni alors que l'admiration récompense le résultat obtenu. La tendance historique est au recul du premier modèle au bénéfice du second. Les deux modèles co-existent au sein de l'entreprise EDF. Si son modèle traditionnel semble plutôt centré sur le premier mode, les capacités qu'ont certains acteurs de « briller » et de démontrer leur professionnalisme valident également l'existence du second. L'entreprise sait reconnaître la performance de certains salariés s'étant distingués dans des cas particuliers, mais de manière moins univoque que ce qu'évoque Voswinkel. Les managers et responsables sûreté

de niveau national ont pu s'exprimer au sujet des opérationnels ayant habilement géré une situation délicate quitte à s'écarter de la stricte application des consignes. Leur analyse est la suivante : « *Le message de la Direction des sites pourrait se caricaturer comme ceci : "On ne peut pas féliciter les agents car ils ont dérogé à la loi, mais heureusement qu'ils l'ont fait."* ». La règle étant l'application stricte de la règle, et la performance ne pouvant parfois s'obtenir qu'en interprétant la règle, l'entreprise ne peut pas explicitement féliciter les agents ayant été performants et donc reconnaître leur capacité et leur habileté.

Pour Christophe Dejours (2007), la reconnaissance doit passer par la question du travail. La reconnaissance dans le monde du travail est avant tout celle des qualités du travail réel du travailleur. C'est seulement dans un deuxième temps que le travailleur pourra se sentir reconnu, estimé, par ses pairs notamment mais également par sa hiérarchie et par l'institution. Dejours insiste sur la dimension de la coopération, qui s'est révélée particulièrement importante dans le cas étudié ici, ainsi que sur l'évaluation dans les processus de reconnaissance. Dejours rappelle que la sociologie a longtemps été hésitante à se saisir de la thématique de la reconnaissance car elle craint par elle d'être trop ancrée dans le psychologisme : « *en acceptant la théorie de la reconnaissance on risquerait selon eux [un certain nombre de sociologues] de laisser entrer le loup du psychologisme dans la bergerie de la sociologie.* » (Dejours, 2007, p. 58). Si le sociologue peut et doit s'intéresser à la reconnaissance, c'est car elle montre l'importance d'une demande que des sujets sociaux adressent à la société, et car ainsi elle est un marqueur des revendications et des luttes sociales potentielles : « *Car si la reconnaissance nous importe en sociologie, c'est dans la mesure où, partant d'une attente subjective, elle indique une direction, elle sert à une mobilisation ou, mieux encore, elle peut contribuer à la formation d'une volonté, dans la mesure enfin où la reconnaissance peut être au départ d'une lutte pour l'émancipation comme le soutient Axel Honneth. C'est donc parce qu'elle est mobilisation que la reconnaissance peut intéresser le sociologue.* » (Dejours, op. cit., p. 59). La reconnaissance, avant d'être une demande, est pour Dejours une attente construite négativement, c'est-à-dire dans le manque et la souffrance, et pourtant elle rompt avec le « *manichéisme* » (p. 61) dans la mesure où l'autre, qu'il soit « *le patron, l'État, le chef, l'institution, l'entreprise* » n'est plus seulement un ennemi mais aussi un être convoité, qui peut accorder ou non sa reconnaissance. En psychodynamique du travail, la conception de la reconnaissance s'est forgée dans le contexte des études sur les centrales nucléaires, ou des situations empiriques de « *pathologies de la communication* » entre ouvriers et cadres ont été analysées sur le thème habermassien de l'espace public (Cottureau et Ladrière, 1992). La problématique traitée dans ces travaux était la suivante : « *Comment les stratégies collectives de défense bâties par des ouvriers et des techniciens pour lutter contre la souffrance du rapport avec un travail dangereux dans le nucléaire se heurtent-elles à d'autres stratégies de défense, construites cette fois par l'encadrement pour lutter contre l'angoisse des responsabilités humaines, ma-*

térielles et économiques pesant sur leurs épaules ? ». Les stratégies de défense de chacun des groupes s'élaborent non pas de groupe à groupe ou d'homme à homme, mais les unes contre les autres, ce qui explique les pathologies de la communication. Les deux groupes en présence passent ensuite, par radicalisation, d'une stratégie collective de défense à une idéologie défensive de métier. Ce qui a été analysé dans la seconde partie de la présente thèse comme des confrontations de rationalités différentes car forgées dans des contextes socio-techniques et organisationnels différents est analysé chez Dejours et ses collègues comme des incompréhensions dues à des stratégies de défense contre l'angoisse incompatibles les unes avec les autres. Les salariés étaient victimes alors d'un déni de reconnaissance, non d'un déni de justice mais d'un déni de reconnaissance du travail réel et les peurs et angoisses qui y sont associées. La réorganisation du travail dans les centrales nucléaires, où le recours à la sous-traitance est devenu de plus en plus fréquent, les tâches d'encadrement des prestataires confiées à de jeunes recrues Bac+2 et les anciens agents de métier mis à l'écart, entraînèrent la destruction des stratégies collectives de défense. La conséquence de cette disparition est une souffrance au travail sans précédent où des hommes cultivant jusque là des identifications viriles pleuraient devant leurs collègues, où des actes de violence et de désespoir étaient commis, etc. À l'inverse de ces constats tragiques, la quête de reconnaissance est pour Dejours et les psychodynamiciens du travail à la base de la coopération au travail : « *Au contraire, la reconnaissance (ou la lutte pour la reconnaissance) se révèle comme ce qui permet de mobiliser les intelligences individuelles ainsi que la participation à une délibération qui est au principe même de la coopération et du vivre-ensemble dans le travail. [...] La "lutte pour la reconnaissance" au sens de la psychodynamique du travail se révèle comme le ressort fondamental de la mobilisation des hommes à travailler ensemble et, plus généralement, de la mobilisation de l'intelligence individuelle (l'ingéniosité) et de l'intelligence collective (la coopération). La reconnaissance apparaît comme la raison pour laquelle les agents se mobilisent dans l'activité déontique et dans la production de règles de travail.* » (p. 65). Dejours propose une conception de la reconnaissance qui diffère néanmoins de celle d'Honneth dans la mesure où, pour lui, la reconnaissance étant principalement ancrée dans le monde du travail, ce qui est premier pour le travailleur c'est la reconnaissance de son travail, soit de son implication dans la production et dans la coopération, et non directement la reconnaissance de son être ou de son identité. Celle-ci n'intervient que dans un second temps : lorsque le sujet est reconnu comme travailleur compétent il pourra alors renforcer son amour de soi. La reconnaissance doit passer par l'expérience du réel, au sens hégélien, soit le réel qui résiste au travailleur, et qui est évalué *a posteriori* par un tiers. D'où l'importance de l'évaluation du travail et donc la connaissance de l'évaluateur de la complexité du travail réel effectué par les opérateurs. Car, « *pour pouvoir reconnaître, il faut d'abord connaître* ». Pour Dejours, ce jugement est celui des pairs, ce qui implique qu'existe un collectif, ce qui ne va pas de soi. L'existence d'un collectif

exige en effet certaines conditions, tout comme le fait que la reconnaissance par les supérieurs puisse être assurée (reconnaissance dite horizontale pour la première, verticale pour la seconde). Dejours nous alerte sur le fait que la reconnaissance doit être en adéquation avec le réel sous peine d'entraîner de dangereuses dérives.

5.1.4 Autonomie et reconnaissance

L'autonomie est liée aux questions de réalisation de soi, de construction de l'identité et de la culture, et donc de reconnaissance de soi par autrui. Si le terme de reconnaissance est utilisé aujourd'hui, il n'empêche que les concepts cités inaugurent dès les débuts de la sociologie du travail (et dès Marx) d'un lien entre autonomie et reconnaissance. En témoigne par exemple l'article de Philippe Bernoux paru dans *Sociologie du travail* en 1979 (Bernoux, 1979), qui montre que « *Les comportements d'appropriation expriment le désir de s'identifier à son travail à travers l'outil, à travers le groupe de travail, de se créer des zones de sécurité et d'autonomie* » (p. 76). Ce que Bernoux nomme la réappropriation du travail se distingue du freinage, dans le sens où les ouvriers observés produisent effectivement le nombre de pièces prévu, mais en s'organisant « *d'une manière tout à fait contraire à la lettre et à l'esprit de la règle* ». Au lieu de respecter une cadence horaire et de travailler seuls, ils produisent l'essentiel de la production sur les deux premiers tiers de la journée afin de pouvoir ne pas travailler lors du dernier tiers et ils travaillent en groupe, s'entraïdant afin d'augmenter les cadences. Cette réorganisation du travail par le groupe s'accomplit que l'encadrement soit présent ou non. Si cette configuration empirique apporte une nouvelle conception de l'autonomie au travail, elle se distingue néanmoins de la réalité observée dans la présente étude. D'une part car il y a un objectif à remplir et un seul, le nombre de pièces produites. D'autre part la règle peut ne pas être respectée, que se soit dans sa lettre ou dans son esprit, tant que les ouvriers « *sortent la production* ». Dans le cas présent, le respect de la règle fait partie des objectifs à remplir. Hormis dans les cas d'incidents, qui restent heureusement rares, la gestion de la sûreté nucléaire a finalement pour but de respecter les règles et d'être en mesure de prouver qu'on les a respectées. L'application des règles de sûreté est un objectif en soi, tout comme la production d'électricité, la « *disponibilité* » de la tranche.

Un point que Bernoux met en exergue dans cet article et qui semble novateur, c'est l'intérêt que portent les ouvriers à ce que la production soit efficiente : « *Un groupe de compagnons, sur la ligne d'usinage, remettent en cause la rationalité de l'organisation. Ils constatent que des machines en mauvais état causent des pertes de temps à la production, occasionnent des défauts dans les pièces produites et provoquent une baisse de qualité. Ils font remarquer que l'organisation du circuit et du stockage des pièces est irrationnel provoquant ici des attentes, là des goulets d'étranglement qui aboutissent à un véritable freinage de la production.* » (p. 78-79). Les ouvriers accordent donc de l'importance à ce que l'organisation du

travail soit bien pensée et efficace. Pourquoi s'en préoccupent-ils ? Pour Bernoux, le motif est surtout identitaire et socio-professionnel : ces ouvriers non qualifiés rêvent d'une mobilité interne au sein de l'usine, et s'identifient ainsi aux Ouvriers Spécialisés. Ce qui motive cette implication au travail s'explique dans des termes conflictuels comme celui de « réappropriation », qui décrit « *une volonté d'organiser et de contrôler la production, de se définir autonome et comme groupe face à l'organisation, de se faire reconnaître un droit sur l'outil de production* » (p. 80). La thématique de la reconnaissance est déjà présente dans ces termes : il s'agit pour ce groupe de professionnels d'une « lutte pour la reconnaissance » de leur professionnalisme, contre d'autres groupes notamment, à commencer par la hiérarchie et par les Ouvriers Spécialisés. Bernoux introduit dans cet article une explication de l'implication au travail qu'il distingue explicitement de la sociologie classique :

« Que lit-on dans la littérature sociologique classique ? Le freinage a, pour les ouvriers, la fonction "d'établir un rapport avantageux entre leur travail et leur rémunération" (Dubois, 1978). À cette première fonction, d'autres auteurs ont ajouté la crainte de la surproduction, celle de l'augmentation des cadences, le rejet d'un travail jugé inintéressant, la crainte des mutations, l'insécurité individuelle, la solidarité de groupe et la résistance à l'autorité, etc. (Durand et al., 1972). Tous ces objectifs mis à juste titre en évidence dans la littérature classique tombent, à nos yeux, sous le reproche de se limiter au domaine de ce qui est socialement négociable et de ne pas aller, au-delà, à la recherche de la signification. Pourquoi les individus acceptent-ils et les groupes se donnent-ils des normes, ont-ils ces comportements ? Pour des raisons utilitaires (pressions sur les salaires, protection contre l'autorité, etc.) est-il généralement répondu. Ce n'est pas évident dans les cas rapportés [dans le présent article]. C'est plutôt l'inverse qui frappe : beaucoup de comportements apparaissent gratuits au regard d'une prise en compte des objectifs négociables. Remonter la chaîne ne sont pas forcément des comportements rationnels au sens d'une rationalité définie à partir d'objectifs atteignables concrètement. Peut-être se traduiront-ils un jour dans ces termes, mais la source de l'action ne paraît pas là. Il paraît insuffisant de raisonner en termes d'objectifs négociables, beaucoup plus éclairant de le faire en termes de logiques d'appropriation. C'est ainsi que nous nommons la logique explicative des comportements vus plus haut. Elle permet aux individus et aux groupes de se définir socialement, d'agir d'abord pour donner un sens à leur présence au travail dans l'entreprise industrielle, d'obtenir la reconnaissance de soi dans une organisation donnée. Cette logique ne s'insère pas dans la perspective d'une efficacité immédiate, ou à moyen terme. Elle paraît davantage dans la lignée d'une recherche de sens, aboutissant à la reconnaissance d'une identité. Elle est de signification plus que d'efficacité. » (Bernoux, op. cit., p. 82).

À la fin de cette citation, Bernoux expose ce qui lui semblent être les raisons ou les mobiles de l'investissement au travail : une recherche de sens et de reconnaissance plutôt qu'une recherche rationnelle de l'intérêt stratégique. L'auteur introduit donc des motifs de l'investissement au travail qui ne correspondent pas aux critères classiques de la rationalité, telle qu'elle est définie par les économistes. La réappropriation ne vise pas prioritairement un gain monétaire mais plutôt une quête de sens et d'emprise sur son travail. Ce propos est très pertinent pour éclairer notre propre analyse dans la mesure où une question du même type se pose. Pourquoi les équipes de conduite continuent-elles de prendre des initiatives alors que, du point de vue de la stricte rationalité économique, un tel investissement comporte principalement un risque de sanction négative ? En effet, la majorité des agents rencontrés sont distants vis-à-vis du jeu hiérarchique, des promotions et des ambitions de carrière. Il faut se demander en effet pourquoi les exploitants ne se contentent pas de remonter la décision vers leur supérieur, dès lors que la procédure ne peut être appliquée au pied de la lettre. Pour répondre à cette question, il semble pertinent de s'inspirer de la thèse de Bernoux : si les exploitants continuent - du moins une certaine partie d'entre eux - à s'impliquer dans leur travail et à prendre le risque de prendre des décisions et des initiatives, c'est avant tout pour des raisons liées à l'identité, à la reconnaissance sociale et à une quête de sens. Pour compléter son analyse, Bernoux propose de distinguer quatre registres de reconnaissance :

- Le rapport aux objets : rapport de possession sur sa machine, plus que de propriété.
- L'accès à l'identité : la réappropriation du travail est une occasion de solidarité de groupe très forte et donc d'un groupe reconnu comme tel.
- L'accès au pouvoir : pour l'auteur, l'enjeu de la recherche de pouvoir - si bien décrite par la sociologie des organisations - n'est pas de réduire les marges de manœuvre du groupe concurrent mais plus simplement de s'octroyer, en tant que groupe, des zones maîtrisées, cette maîtrise permettant l'accès à l'identité.
- Et enfin, « une rationalité de producteurs ».

Ce concept de « rationalité de producteurs » est pertinent car il permet de mettre en regard les motifs rationnels et a-rationnels dans l'implication au travail. Pour Philippe Bernoux, les comportements tels que la réappropriation ne peuvent s'expliquer entièrement au moyen de la rationalité classique car « *la rationalité au travail de l'ouvrier qualifié ou non qualifié est celle de l'univers de la production. Les OS se définissent d'abord comme producteurs et se réfèrent à une rationalité de ce type. Ils vont donc être très attentifs à tout le domaine de la production, en particulier dans un système taylorisé. Ils vont ainsi opposer une logique de la production à toutes les logiques gestionnaires de directions.* » (p. 87). La rationalité de producteurs renvoie donc à ce qui fait sens pour les personnes concernées, qui

se trouvent avoir une sensibilité plus orientée vers la technique que vers la gestion. Ceci s'explique de la manière suivante :

1. Le système taylorien est contradictoire car il ne reconnaît pas les habiletés des OS alors qu'il ne peut fonctionner sans eux.
2. Les OS ont une rationalité de producteur qu'ils affirment via la réappropriation, qui elle-même passe par l'exercice des habiletés.
3. Les OS sont en bas de l'échelle socio-professionnelle et sont menacés voire en situation de « déchéance ».

Les OS étant un groupe en position de faiblesse, leur seule ressource consiste dans l'exercice de leurs habiletés, ce qui les incite à développer une rationalité de producteur, laquelle les amène à s'opposer à la logique gestionnaire. La reconnaissance développée par Bernoux possède donc une dimension relevant de la signification du métier mais celle-ci est aisément mise en lien avec la lutte pour la reconnaissance de leur statut.

Notons qu'à l'époque où Bernoux écrit cet article, le caractère efficace de l'autonomie des travailleurs est encore une idée récente : « *Si beaucoup d'analyses ont montré les dysfonctions du système taylorien, peu ont insisté sur le fait qu'il est un schéma théorique et qu'il ne peut fonctionner réellement sans appel permanent à la bonne volonté des exécutants.* [puis, en note] *Claude Durand, (Durand, 1978) montre que, techniquement, le taylorisme échoue sur certains de ses points-clefs : les normes ne sont plus crédibles, la spécialisation est un échec (p. 55-68). Mais ce sont surtout des rapports d'ingénieurs de production, ou des monographies, qui témoignent que les OS pallient fréquemment les dysfonctions du système à leur propre initiative par des tours de main. Le rejet des modes opératoires est autant une manière d'améliorer le fonctionnement technique que de combattre un système taylorien.* » (p. 87).

La théorie de la reconnaissance est traversée par plusieurs débats, portant notamment sur la primauté des intérêts matériels ou symboliques, sur la préférence à donner à la redistribution ou à la reconnaissance et sur la potentialité de reconnaissance mais aussi d'instrumentalisation dans le post-taylorisme. Pourtant, comme l'écrit Nancy Fraser, les cas réels procèdent souvent d'une hybridation de ces différentes composantes. L'extrait d'observation ci-dessous met en lumière l'importance de la reconnaissance dans le travail d'exploitation nucléaire.

5.2 Le cas de la procédure H3

Cette section présente un cas empirique lors duquel un agent met en avant ses connaissances et sa compétence auprès de ses pairs. Elle propose une illustration de la forme que peut prendre aujourd'hui la reconnaissance sociale par le biais de l'initiative. La reconnaissance sera obtenue via la création d'une gamme, démontrant ainsi que la démonstration du professionnalisme n'implique pas forcément

une distance vis-à-vis des procédures. Cette scène témoigne de la façon dont un acteur a su rendre visible son professionnalisme, sous la forme d'une procédure tout d'abord, puis sous la forme d'un exposé oral et public.

CNPE n° 3. Suivi d'un Ingénieur Sûreté.

10h15. En salle de commande.

L'Ingénieur Sûreté fait son « tour de bloc ». L'observateur repère un macaron¹ posé autour d'une vanne réglante, qui apporte la précision suivante : « RCV 303 VP : Ouverture à 100%, selon Doctrine Procédure H3 (cf. F. [nom de l'auteur de la procédure]) ». L'observateur interroge l'Ingénieur Sûreté à ce sujet. Il s'étonne de ce macaron : « *F., c'est quelqu'un de très compétent techniquement, donc c'est un gage de crédibilité. (...) Si j'ai le temps, j'irai voir cette note, je ne la connais pas.* » Quelques instants après, F. arrive en salle de commande. L'IS lui montre le macaron. F. dit découvrir son existence : « *Ah bah je suis content ! Ça fait dix ans que je m'use là-dessus !* » F. se penche alors sur le synoptique, qu'il analyse attentivement.

IS à F. : « *C'est quoi la procédure H3 ?* »

F. : (toujours plongé dans l'étude du synoptique, visiblement très concentré) « *Je m'en fous moi de la procédure ! Tiens, regarde, l'idée c'est que ces quatre vannes, il faut qu'il y en ait une ouverte à 100%, comme ça, tu ...* (il s'ensuit une explication très technique, très rapide, qui n'a pu être retranscrite) ». L'IS pose plusieurs questions, qui entraînent un débat technique assez complexe, dont l'objet est la position des vannes qui est la plus favorable en cas de Conduit Incidentelle Accidentelle : les vannes doivent-elles être en « butée haute » ou en « butée basse » ? Il apparaît clairement à l'observateur que F. se positionne ici comme un expert et fait valoir à haute voix son professionnalisme (l'ensemble des agents présents en salle de commande peut l'entendre, il appuie son argumentation à l'aide de nombreux gestes, etc.).

Dans l'écriture de cette gamme, l'auteur (F.) a créé l'occasion de mettre en avant ses connaissances techniques. Il jouit effectivement d'une forte reconnaissance, car son nom apposé à une note confère à celle-ci « *un gage de crédibilité* ». Comme le montre Aaron Cicourel dans son étude des communications entre praticiens d'un diagnostic médical (1994), la crédibilité des informations fournies par les différents interlocuteurs est d'une importance considérable et varie selon les statuts de chacun. Lorsqu'on l'interroge, il ne se contente pas de renvoyer à sa note, il feint de la dénigrer (« *je m'en fous moi de la procédure !* ») pour mieux

1. Un macaron est un petit document (de la taille d'un Post-it), collé autour des boutons de commandes (TPL) au niveau du Bloc de la salle de commande. Son nom vient de sa forme, un cercle creux, qui vient entourer le TPL (lui-même de forme circulaire). Le macaron a pour fonction d'apporter des précisions au sujet du matériel commandé par le TPL. Il apporte l'information directement à l'opérateur qui s'approprierait à commander ce matériel, ainsi qu'aux acteurs effectuant des « tours de bloc » (CE, IS ...).

pouvoir exposer son raisonnement à son interlocuteur. Il rappelle que l'enjeu est de grande importance (« Conduite Incidentelle-Accidentelle »), et ne néglige pas la « présentation de soi »² qu'il réalise à ce moment là, au milieu de la salle de commande. Il saisit l'occasion offerte par l'IS de faire valoir aux yeux de tous les acteurs présents sa compétence et son professionnalisme. Il est particulièrement intéressant dans cet exemple de noter que la traçabilité a été une condition de l'accès à la reconnaissance, car elle a rendu publique l'action de l'individu.

La rédaction de cette procédure relève de l'initiative personnelle de F., sa contribution permettant d'optimiser la conduite de la tranche. En apportant quelque chose de nouveau (« quelque chose en plus »), son auteur peut potentiellement accéder à la reconnaissance de ses pairs. Pour autant, il n'a pas été question d'une initiative (au sens de l'initiative « racontée »), où l'idée est suivie d'une action directe sur le process. En outre, l'initiative passe par la création d'une gamme, c'est à dire par la formalisation d'une idée personnelle via une règle. Cela permet de nuancer l'hypothèse selon laquelle l'initiative de l'individu doit nécessairement se situer à l'encontre des procédures pour permettre la démonstration du professionnalisme et la reconnaissance par autrui. Les liens entre autonomie et reconnaissance dans l'exploitation nucléaire peuvent être résumés ainsi :

- La reconnaissance sociale et notamment la reconnaissance de la compétence technique par les pairs est un puissant moteur de l'initiative (idée nouvelle, innovation, visant la résolution de l'aléa, qui sera proposée au collectif pour validation, critique, amélioration. . .)
- La traçabilité et la procéduralisation peuvent rendre publique une initiative personnelle (création d'une nouvelle gamme par exemple) et ainsi favoriser l'accès à la reconnaissance du professionnalisme par les pairs.
- Néanmoins, le mode actuel du traitement des aléas peut conduire à une forte dissociation entre l'individu à l'origine d'une initiative et la concrétisation de celle-ci. Il peut légitimement en résulter un sentiment de perte d'emprise sur son travail.

5.3 Luites et quête de reconnaissance

Si l'approche d'Honneth est très féconde pour penser les rapports de lutte qui existent entre les différents groupes sociaux et la manière dont ils vont être amenés à s'affronter dans le champs médiatique et politique, une autre partie de la littérature sur la reconnaissance va s'intéresser plus directement aux expériences pacifiées de reconnaissance plutôt qu'aux luites pour la reconnaissance. Ces ap-

2. Erving Goffman insiste sur le travail de « présentation de soi » que réalisent en permanence les sujets sociaux, cherchant à se mettre en valeur et évitant à tout prix de « perdre la face » (Goffman, 1973). L'observation des échanges dans une salle de commande montre qu'au-delà de la seule dimension objective, les sujets mettent en jeu leurs compétences et donc leur valeur quand ils échangent des idées, des arguments, des solutions techniques, etc.

proches sont intéressantes pour penser les rapports de coopération en entreprise, alors que l'approche honnethienne renseigne plus directement sur les expériences de lutte de pouvoir et d'intérêt ou sur les expériences de mépris.

Cette section présente tout d'abord les sources théoriques s'intéressant prioritairement aux expériences pacifiées de reconnaissance avant d'exposer des cas empiriques qui feront plutôt l'objet de l'une ou de l'autre de ces deux catégories.

5.3.1 Paul Ricoeur et l'approche pacifiée de la reconnaissance

Paul Ricoeur (2004) distingue clairement le modèle d'Honneth, conflictuel, de ce qu'il nomme les « expériences pacifiées de reconnaissance ». Pour lui, c'est car la lutte pour la reconnaissance dont traitent Hegel et Honneth ne sera jamais achevée qu'il est plus intéressant de se concentrer sur les états de paix, caractérisés par les échanges de type don/contre-don. Dans ce type d'échange, c'est « l'entre » des deux partenaires qui fait la force de l'échange, qui permet la gratitude, et donc la reconnaissance d'autrui. L'ouvrage de Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, est précisément à la croisée de ces deux théories. Le philosophe, qui a beaucoup dialogué avec les sciences sociales, a permis la rencontre entre la tradition de pensée philosophique de source germanique notamment (Hegel, Honneth) et la tradition de pensée sociologique sur le don.

L'auteur commence son ouvrage par un travail de définition de son objet, la reconnaissance, via l'analyse lexicographique. Il liste les sens du mot selon le *Littré* et le *Robert*, puis retient trois sens principaux : reconnaître quelque chose ou quelqu'un (par exemple dans la rue), reconnaître un argument, reconnaître en tant que sujet autonome. Il souligne la différence entre la voix active « je reconnais », et la voix passive, « je suis reconnu ». Les deux premiers sens sont utilisés à la voix active alors que le dernier l'est à la voix passive. La voix active est celle de la « maîtrise de la pensée sur le sens » alors que la voix passive reflète un « état de la demande dont l'être reconnu est l'enjeu ». L'enjeu va donc se situer dans le passage de la reconnaissance-identification à la reconnaissance mutuelle. Le livre se compose de trois études ou « parcours », chacune se basant sur l'une de ces trois définitions.

La troisième étude est directement en lien avec les rapports entre don et reconnaissance et renvoie à de nombreuses reprises au paradigme du don, notamment à l'étude de Marcel Hénaff, *le Prix de la vérité* (Hénaff, 2002). Ricoeur insiste sur le don dans les états de paix montrant ainsi que reconnaître autrui implique d'être dans une relation de don avec lui. Il se base sur un ouvrage historique sur le don dans la France du XVI^e siècle (Zemon-Davis, 2000) qui montre que le don et le marché peuvent coexister dans la même relation (par exemple la relation avec les infirmières passe à la fois par le salaire et par certains cadeaux) (p. 375). La gratitude est nécessaire à la « bonne réciprocité », par opposition à la corruption et,

en français, gratitude se dit aussi reconnaissance. Comme l'écrit Ricœur : « *Dans l'échange de dons, les partenaires sociaux font l'expérience d'une reconnaissance effective* » mais le don « *est inséparable de sa charge de conflits potentiels liée à la tension créatrice entre générosité et obligation* » (p. 378). C'est à travers la reconnaissance, via le don festif, que l'on atteste que la lutte pour la reconnaissance est distincte de l'appétit de pouvoir. Le troisième parcours est aussi l'occasion de l'étude du rapport entre reconnaissance et méconnaissance et des liens entre l'ipséité et la mêmeté : en ne se connaissant pas soi-même, on ne connaît pas les autres ni les rapports que l'on a avec eux. Cette idée se retrouve dans la proximité linguistique entre le terme méprise et mépris.

Ricœur précise que « *la transition du thème de la lutte à celui du don [dans la reconnaissance] était liée à une question portant sur le caractère à jamais inachevé de la lutte pour la reconnaissance.* » (p. 396). Il défend alors l'idée d'une mutualité entre les protagonistes par opposition à un tiers transcendant de type *hau* (esprit du don ou esprit de la chose donnée). Pour Ricœur, le don permet de penser le rapport à autrui et à soi : « *la gratitude, dernière forme de la reconnaissance recensée dans cet ouvrage, reçoit de la dialectique entre dissymétrie et mutualité un surcroît de sens. Nous avons vu dans le recevoir le terme charnière entre le donner et le rendre, dans le recevoir, lieu de la gratitude, la dissymétrie entre le donateur et le donataire est deux fois affirmée ; autre est celui qui donne et celui qui reçoit ; autre celui qui reçoit et celui qui rend* » (p. 401).

Alain Caillé convoque le thème de la reconnaissance dès les premières pages de son ouvrage récent visant à construire les « fragments d'une sociologie générale » - sous-titre de son ouvrage *Théorie anti-utilitariste de l'action* (Caillé, 2009). Il clarifie d'ailleurs les relations entre reconnaissance et intérêt avant même - ou plutôt pour introduire - les relations entre intérêt et don. Dès l'introduction, l'auteur pose la question suivante, avant que le terme de don n'apparaisse sous sa plume : « *Est-il sûr, tout d'abord, que la quête de reconnaissance - notre désir de ne pas rester invisibles, insignifiants - ne puisse pas être rapportée à une forme particulière de l'intérêt et pensée dans son langage ?* » (Caillé, 2009, p. 6). La question de la reconnaissance serait antérieure à celle du don et l'une des premières critiques de l'intérêt instrumental. En effet, Caillé rappelle qu'avant que s'impose ce dernier, « *toute la pensée des moralistes français des XVII^e et XVIII^e siècles, avant de fusionner sous le concept indistinct d'intérêt, aura oscillé entre deux représentations bien différentes de ce qui fait agir les hommes : l'amour de soi (i.e. le souci de sa propre survie) ou l'amour-propre (i.e. le souci de sa face), pour le formaliser dans les termes de Rousseau ; les intérêts de bien ou les intérêts de gloire, pour le dire dans le langage du XVII^e siècle.* » (Caillé, 2009, p. 14). L'auteur va donc partir de cette confusion originelle pour esquisser l'importance de ne pas rabattre la reconnaissance sur la thématique de l'intérêt car cela entraînerait « *une deuxième variante de l'axiomatique de l'intérêt souverain : celle qui fait procéder l'intérêt non pas du rapport de soi à soi dans le souci de se conserver mais, à l'inverse,*

du rapport de soi aux autres humains » (*id.*) et c'est justement le but de l'auteur que de dépasser cette variante qui n'est « *pas satisfaisante* » dans la mesure où elle « *perd beaucoup de son tranchant et de sa profondeur aussi longtemps qu'on la cantonne dans le registre exclusif du discours de l'intérêt* » (Caillé, 2009, p. 15).

Patrick Pharo, dans son article sur « La valeur d'un homme » (Pharo, 2007) distingue la reconnaissance « fonctionnelle » de la reconnaissance plus générale. La reconnaissance fonctionnelle désigne la valeur d'un individu, notamment au travail, la manière dont il est estimé par autrui et reconnu pour ses compétences. La reconnaissance fonctionnelle est donc à la base de la coopération au travail. L'auteur inclut dans la reconnaissance fonctionnelle ce qu'il nomme la « valeur d'agrément » des personnes, les deux valeurs étant liées. La valeur d'agrément désigne le fait que certaines personnes sont plus avenantes, plus sympathiques, et donc qu'il est souvent plus agréable pour leurs collègues de travailler avec elles plutôt qu'avec d'autres. Les deux dimensions sont donc liées : les personnes reconnues comme plus compétentes sont aussi celles qui sont charismatiques. Le terme de « charisme » est fréquemment évoqué par les exploitants du nucléaire. Lorsqu'ils exposent cette variable à l'analyste, ils disent au contraire qu'il faut établir une frontière nette entre la reconnaissance fonctionnelle (qui devrait être basée sur la seule compétence technique) et le charisme d'un individu particulier. Comme l'expliquait un Cadre Technique du CNPE n° 4, une personne charismatique qui arriverait en salle de commande lors d'une phase incidentelle ne doit pas donner trop rapidement son avis car il risquerait d'entraîner ses collègues vers une fausse piste. Du fait de son charisme, il serait écouté alors qu'il ne maîtrise pas forcément toutes les données de la situation. Pour Patrick Pharo, une limite de l'approche éthique et politique de la reconnaissance, soit l'approche en termes de lutte chez Honneth ou de justice chez Rawls, est qu'elle ne prend pas en compte la reconnaissance intersubjective. Dans une telle approche, le sujet ne peut pas prendre conscience de la valeur qui lui est conférée par autrui, dans un rapport intersubjectif, et de ce fait sera tenté de chercher à s'estimer par lui-même en s'intéressant par exemple aux philosophies orientales. Dans l'exemple empirique qui nous intéresse ici, les exploitants font face à la reconnaissance institutionnelle, notamment au moyen de la rétribution monétaire et symbolique attribuée par l'entreprise, mais également à la reconnaissance intersubjective (fonctionnelle et d'agrément) à travers les multiples échanges techniques qu'ils ont au quotidien.

Shmuel Trigano souligne quant à lui une autre limite de la lutte pour la reconnaissance telle qu'elle est envisagée par la philosophie politique. Dans un article sur l'identité dans la reconnaissance (Trigano, 2007), il montre que les luttes pour la reconnaissance - des minorités notamment - oublient l'individu pour s'intéresser prioritairement aux collectifs. Dans ce sens la reconnaissance passe aussi par une méconnaissance, celle des singularités. Toute reconnaissance identifie, assigne le sujet à une identité avec lui-même. La sociologie a pu mettre en lumière le collectif, qui est un terme troisième entre le reconnaissant et le reconnu.

5.3.2 Cas de "luttres" pour la reconnaissance

5.3.2.1 Les conséquences de la modernisation du rapport à l'initiative

Les chapitres précédents ont fait le constat d'une quasi-totale disparition de l'initiative traditionnelle, au sens de manifestations d'autonomie individuelles, rapides, souvent en marge des procédures. Le corps de la thèse décrit à la place, comme concrétisation de l'autonomie au travail, des « processus de décision » impliquant, outre les agents de Conduite, les équipes de Maintenance, les Ingénieurs Sécurité et les Directeurs, pour ne citer qu'eux. Cette dimension organisationnelle de l'autonomie au travail n'est pas sans conséquence pour les agents. Si la deuxième partie de la thèse semble assez optimiste lorsqu'elle décrit les processus de décision, la section suivante montre qu'une telle évolution ne s'est pas faite sans conséquence pour les sujets sociaux.

Cette section décrit quelles sont les conséquences sociales de cette dilution de l'initiative individuelle dans des processus de décisions, qui peuvent certes être plus efficaces et permettre une meilleure gestion des risques mais qui ont néanmoins pour conséquence une perte d'emprise de certains professionnels sur leur travail. En quelque sorte, l'autonomie au travail s'est dépersonnifiée au cours du temps. Il y a encore une dizaine d'années, les exploitants prenaient des initiatives fortes et directement attribuables à une personne ou à un collectif « primaire ». L'acteur à l'origine de l'initiative semblait directement identifiable et directement identifié, de manière univoque. Aujourd'hui, cette autonomie se trouve « diluée » au sein de processus de décision complexes qui convoquent différents groupes d'acteurs, ce qui se traduit pour les sujets par un sentiment de perte d'emprise sur leur travail. Si la reconnaissance de l'autonomie au travail est de moins en moins personnalisée, c'est l'inverse qui est vrai dans la recherche de responsables en cas d'incident.

Si l'autonomie s'est ainsi dépersonnifiée, c'est qu'entre l'agent qui découvre l'aléa et, disons, le directeur qui prend la décision finale, il y a un tel décalage hiérarchique et socio-professionnel que cette manifestation de l'autonomie n'est que difficilement considérée comme le travail d'un groupe ou d'un collectif homogène. Dans ce propos courant des interviewés « On ne prend plus d'initiative », il est donc intéressant de questionner le terme « initiative » mais aussi de chercher à savoir qui est concerné par le pronom indéfini « on ». En effet, cette phrase ne signifie peut-être pas tant que plus aucune initiative n'est prise au sein de l'organisation mais plutôt que le groupe de référence du locuteur ne prend plus d'initiative. Il faut chercher à connaître ce groupe de référence et comment il a évolué au cours du temps. Les témoignages semblent montrer un recul des solidarités collectives, du groupe primaire, du « nous ». Les opérateurs racontent à l'observateur l'esprit de corps qui régnait au démarrage des centrales nucléaires, la proximité entre les opérationnels et le directeur de la centrale par exemple. Ces témoignages donnent parfois l'impression que le sentiment d'unité se définissait au niveau de la centrale tout entière, plutôt qu'au niveau de collectifs professionnels. Cependant, il faut

savoir écouter ces témoignages historiques avec le recul nécessaire car les acteurs eux-mêmes affirment souvent que leurs propos risquent de déformer en partie la réalité, du fait de la nostalgie qu'ils témoignent pour cette époque. La même question peut être posée au sujet de la solidarité au sein des équipes de conduite. Les agents racontent volontiers à l'observateur fraîchement arrivé que les équipes de conduite sont des collectifs très soudés et solidaires. Puis, l'observation montre que la réalité n'est pas aussi simple, que des tensions existent néanmoins. Il faut se rappeler qu'une équipe de conduite n'est pas qu'un « collectif » (homogène), c'est aussi une « organisation » (avec quatre niveaux hiérarchiques ou fonctionnels et souvent une frontière, notamment entre les agents de terrain et le Chef d'Exploitation).

L'évolution historique du rapport à la règle et à l'initiative d'une part, et des collectifs d'autre part, semble suivre un mouvement de modernisation plus global qui peut se résumer par les termes d'individualisation et de rationalisation. Comme le montre Alexandra Bidet dans le cas de la supervision du téléphone (Bidet, 2005a; 2005b), les évolutions récentes du métier vont vers une dématérialisation et une abstraction qui cause la perte d'emprise des professionnels sur leur métier. C'est le cas également dans le nucléaire, où l'abstraction et la « juridiciarisation » de l'activité la complexifie à un point tel que des agents qui étaient de bons professionnels il y a une dizaine ou une quinzaine d'années peuvent avoir du mal aujourd'hui à retrouver une telle maîtrise de leur processus de travail. La suite de l'exposé propose un retour sur les cas présentés dans le corps de la thèse en cherchant à les classer selon les deux grands courants de pensée de la théorie de la reconnaissance. Le cas de l'accumulateur sera ainsi considéré comme une expérience de lutte pour la reconnaissance. Le cas du réservoir et le cas des entrées Bâtiment Réacteur seront ensuite présentés comme des cas d'expériences pacifiées.

5.3.2.2 Le cas de l'accumulateur

Le cas de chute de pression dans les accumulateurs (*cf.* paragraphe 4.1 page 236) et le traitement de cet incident complète l'analyse de la reconnaissance au travail. Les opérateurs vivent très difficilement cette analyse d'événement, qui est pour eux une accusation, une remise en cause de leur professionnalisme. En revanche, si l'on se place du côté de l'Ingénieur Sûreté, on peut supposer que le fait d'avoir identifié cet ESS sera valorisé par son service et sa hiérarchie³. Les équipes de conduite sont ambivalentes vis-à-vis des Ingénieurs Sûreté. D'un côté, les agents de conduite comprennent que le travail des IS consiste dans l'identification d'ESS et que c'est sur cette base qu'ils seront évalués et donc reconnus par leurs hiérarchiques et par le « collectif IS » (donc par leurs pairs). D'un autre côté, ils reprochent aux IS d'avoir des pratiques très rigoristes et donc de ne réaliser leur travail que de manière conformiste, sans tenir compte des éléments de contexte qui permettraient

3. Malheureusement, cet IS n'a pas pu être rencontré.

d'expliquer et de relativiser le rôle joué par les accusés (ici, les opérateurs), ce qu'illustre le terme de « *flics* », récurrent dans ce type de discours.

Ce cas montre que l'évaluation du travail dépend de l'évaluateur et de ce fait l'accès à la reconnaissance sociale est fonction de l'identité du « reconnaisseur », c'est-à-dire de l'acteur ou du groupe susceptible d'accorder sa reconnaissance. Lorsque l'opérateur raconte à ses pairs et à l'observateur la façon dont il a géré cet aléa, il met en avant un fort professionnalisme (réaction rapide, répartition des tâches avec l'autre opérateur, direction des agents de terrain, connaissance des procédures...). Pourtant, cet ensemble d'actes ne pourra pas être porté à la connaissance de l'Ingénieur Sécurité (il ne vient pas écouter la version des faits de l'opérateur, qui aurait pourtant souhaité apporter ces éléments de contexte). Donc l'opérateur ne parvient pas à faire reconnaître le professionnalisme qu'il a mis en œuvre dans la gestion de cet aléa, seul est connu et « reconnu » le fait qu'il n'a pas déclaré l'indisponibilité administrative du matériel et il s'ensuit une sanction. Cette analyse permet de complexifier la question de la reconnaissance dans les organisations car il apparaît que les critères de reconnaissance des différents groupes d'acteurs peuvent être contradictoires entre eux. De ce fait, la reconnaissance des uns peut s'obtenir au prix d'un déficit de reconnaissance des autres.

Le mouvement historique de procéduralisation a eu pour conséquence directe d'élever le niveau professionnel requis pour pouvoir manifester son autonomie, que cela soit sous la forme d'initiatives ou de décisions. La procéduralisation a eu pour effet de réduire l'écart entre le prescrit et le réel mais aussi de le complexifier. De ce fait, l'initiative implique aujourd'hui une compréhension non seulement technique mais aussi « juridique » des aléas de l'exploitation nucléaire. Ainsi l'élévation du niveau d'abstraction requis induit une différenciation plus prononcée entre les acteurs pouvant manifester leur autonomie et ceux qui ne le peuvent que rarement. Ce mouvement trouve un écho dans le processus décrit par Simmel d'augmentation du niveau intellectuel à travers l'Histoire, qui va de pair avec la montée en puissance de l'écrit et de la formalisation des contenus intellectuels : « *La fixation des connaissances par la langue et l'écriture [...] rend possible leur accumulation et notamment leur intensification, à tel point que sous ce rapport le fossé entre le haut et le bas ne cesse de s'élargir. [...] ainsi l'élévation générale du niveau des connaissances ne produit aucun nivellement général, mais tout le contraire de cela.* » (Simmel, *op. cit.*, p. 561)

Ce cas permet de faire un lien entre la reconnaissance du travail effectué par autrui et les rapports de pouvoir entretenus avec lui. Selon Christophe Dejourné (2003, 2007), la pierre angulaire des relations entre les différents collectifs dans l'entreprise est la reconnaissance du travail que chacun réalise effectivement : la méconnaissance des contraintes des uns et des autres peut entraîner un déficit de reconnaissance des mérites de chacun et donc une déconsidération du professionnalisme. Dans l'exemple précédent, les cadres travaillant en horaires de bureau peuvent méconnaître la charge de travail, parfois très intense, que constitue

le « temps réel » imposé aux équipes de quart, la surveillance de la tranche et l'orchestration des activités. Ce déficit d'information ne leur permettrait pas d'apprécier à sa juste valeur le travail des équipes opérationnelles. Ils pourraient ainsi être tentés de la dévaloriser et l'équipe de conduite pourrait alors ressentir une non-reconnaissance de son professionnalisme.

Si l'accent a été mis sur la dimension proprement organisationnelle de la forme contemporaine de la prise d'initiative (processus de décision relevant de différents collectifs), c'est aussi pour souligner ce qui peut être problématique du fait d'une telle coopération. Par exemple, un processus de décision qui convoque harmonieusement (et efficacement) un CE et un IS implique que l'un reconnaisse les contraintes et les enjeux du métier de l'autre. Cela semble être une base à un débat constructif qui permet d'intégrer les différentes contraintes (sûreté au sens réglementaire et faisabilité technique pour l'exploitant par exemple) dans le choix d'une solution efficiente. Ceci est la conséquence directe de la « contextualité » des connaissances et positions des différents groupes. Cette compréhension n'est pas toujours réalisée, comme l'expliquent les opérateurs qui affirment que les Ingénieurs Sûreté jouent uniquement un rôle de « flics » et non pas d'appuis, ce qu'ils leur reprochent fortement. Le reproche se base aussi sur un refus de dialogue entre l'IS et l'opérateur, qui aurait permis de mieux connaître le contexte dans lequel a eu lieu l'événement : « *L'IS, il n'est pas venu discuter avec moi, c'est moi qui l'ai chopé, je lui ai dit « Tu sais que c'est moi », mais jamais il n'est venu. Dans ce cas, personne n'est venu, il n'y a pas eu d'explication.* ».

Le CE de l'équipe comprend le sentiment des opérateurs en reconnaissant que le débat est porté sur un plan assez conflictuel : « *C'est un aspect gênant, c'est un peu à couteaux tirés, ça favorise pas les liens, ce qui fait paraître le SSQ en termes de flic alors qu'il est censé être en appui* ». Concernant sa propre implication dans cet événement, il prend néanmoins du recul et analyse le débat en termes de jeux d'acteurs et d'anticipation des réactions de l'autre : « *En confrontation CE-IS, chacun défend un point de vue, ça m'avait choqué au début, mais bon on finit par rentrer dans le jeu. Le SSQ doit réagir par rapport à comment va réagir la Conduite, et réciproquement. Sur la confrontation, moi je sais que leurs analyses sont très doctrinaires, donc je réagis à ça, on essaye d'aller sur les conséquences factuelles sur la sûreté, on rentre dans le jeu, la position SSQ je la connaissais [par avance].* ». Lorsqu'il s'imagine dans le rôle de l'IS il indique qu'il aurait alors également cherché à pointer une défaillance, mais en argumentant sur d'autres critères : « *Je serais à leur place, j'aurais demandé un ESS, mais pas sur les mêmes critères, sur du factuel et de l'objectif, ce qui est pas le cas de ce qui est écrit là* ». Pour comprendre la différence entre la réaction des opérateurs et celle du CE, il faut noter que ce dernier a participé à la confrontation avec l'IS et qu'il est donc plus à même de comprendre que ce dernier ait eu un positionnement doctrinaire. De plus, ce n'est pas lui qui est directement mis en cause dans cette analyse, mais les opérateurs. Il reconnaît d'ailleurs que l'analyse aurait pu mettre

en lumière une autre répartition des responsabilités que celle centrée principalement sur l'opérateur : "*Là je me place côté opérateur, mais on peut remonter la chaîne, le CT, moi, le SSQ. On peut redistribuer aussi les responsabilités.*". Pour le CE, la répartition des responsabilités aurait pu être différente. Mais elle ne l'a pas été, se centrant principalement sur les opérateurs. Il apparaît donc un décalage entre le fait : 1) qu'un grand nombre d'acteurs participent, de différentes manières, au processus de traitement de l'aléa ; 2) que seuls les opérateurs sont mis en défaut au travers de l'analyse de l'événement. Il est possible de parler d'un décalage entre la contribution au processus (collective, voire organisationnelle) et l'évaluation *a posteriori* de cette contribution (quasiment individuelle : deux opérateurs).

L'étude de ce cas sous l'angle de la reconnaissance montre que la coopération au travail participe de la reconnaissance des autres collectifs mais aussi qu'elle la rend nécessaire. C'est en coopérant que l'on reconnaît autrui et il faut reconnaître autrui dans sa subjectivité et sa particularité pour que la coopération soit possible. Certaines observations montrent que la reconnaissance professionnelle est encore possible dans le contexte actuel mais il faudrait se garder d'un constat trop optimiste. En effet, tous les agents n'ont pas réussi à « tirer leur épingle du jeu », à trouver les occasions et les opportunités de mettre en avant leur professionnalisme. Premièrement car les occasions de démontrer ses compétences sont plus rares que par le passé, du fait que de plus en plus d'aléas sont couverts par les procédures. Comme le dit cet agent du CNPE n° 3 : « *On dirait que les gens attendent l'aléa, attendent qu'il y ait un trou à combler dans les procédures pour pouvoir mettre en avant ce qu'ils savent. . .* ». Deuxièmement, car la mise en œuvre de l'autonomie est plus complexe. Troisièmement, les observations ont montré que le traitement des aléas exigeait une coopération au sein de larges périmètres organisationnels. La reconnaissance professionnelle impose donc la capacité de chacun à coopérer avec autrui, parfois avec des agents qu'on ne considère pas comme appartenant directement à son collectif premier d'appartenance.

5.3.3 Cas d'expériences pacifiées

5.3.3.1 Le cas du réservoir : l'implication d'un agent habituellement distant

Le cas du réservoir (*cf.* paragraphe 2.1.1 page 92) est riche d'enseignements sur le thème de la reconnaissance au travail. L'auteur de l'initiative principale (surpressuriser la bêche) est un agent de terrain qui est habituellement très réservé, voire distant ou méfiant (il parle très peu, se méfie de l'observateur, tient des discours critiques vis-à-vis du management, etc.). Étant déjà en seconde partie de vie professionnelle, il est peu probable que cet agent vise une promotion ou un avancement de carrière. Néanmoins, il était stupéfiant de voir la motivation avec laquelle il s'est investi dans le traitement de cet aléa et notamment dans la suggestion de deux idées nouvelles (surpressuriser la bêche, utiliser une bombonne d'oxygène

plus concentrée). Pour cet agent, proposer de nouvelles idées à ses pairs, les mettre en œuvre et démontrer leur efficacité, constituait une gratification importante. Si l'agent a pu en retirer un certain prestige, c'est car l'idée a effectivement apporté au groupe un moyen de réaliser l'objectif commun, ici l'Essai Périodique. L'initiative ne peut être gratifiante que si elle se révèle pertinente pour atteindre les objectifs du groupe. L'observation de cet EP, d'abord sous l'angle de l'activité puis sous l'angle de la motivation au travail, permet d'insister sur le caractère gratifiant de l'initiative, même si celle-ci n'est pas directement liée à une action ou qu'elle passe par la validation des pairs. Au contraire, la validation des pairs permet d'exposer son idée, son innovation, et donc de rendre publique sa contribution.

5.3.3.2 Le cas des entrées BR

Le cas des entrées dans le Bâtiment Réacteur (*cf.* paragraphe 2.4.2 page 147) permet de questionner le phénomène de « remontée hiérarchique de la prise de décision » sous l'angle de la motivation au travail, risque de sanction et quête de reconnaissance. En effet, il ne faudrait pas conclure hâtivement qu'il est neutre pour les agents de remonter une décision à leurs hiérarchiques. L'observation de la conversation téléphonique entre le CE et le PCD1 montrait que le CE était assez tendu, gêné de déranger son supérieur « *sans pouvoir* [s]'appuyer sur un *texte précis* ». Il faut bien noter que solliciter son supérieur implique une prise de risque : si la demande est jugée triviale, le demandeur met en péril sa crédibilité. À l'inverse, s'il ne remonte pas la décision, il prend le risque que le hiérarchique juge *a posteriori* qu'il aurait dû être informé. Remonter une décision comporte donc une chance de succès (reconnaissance du professionnalisme de l'agent qui a alerté sur un problème épineux) et une chance d'échec (perte de légitimité professionnelle de l'agent qui n'a pas su prendre seul une décision jugée triviale). Ce raisonnement est valable à tous les niveaux hiérarchiques, de l'agent de terrain au CE.

Conclusion du chapitre

La littérature sur la reconnaissance met en avant deux courants théoriques principaux, le premier traitant de la lutte pour la reconnaissance et le second d'expériences pacifiées de reconnaissance. L'étude de ces textes a permis de mieux cerner le double enjeu de reconnaissance dans le cadre de l'exploitation nucléaire. Pour ce faire, les cas empiriques présentés au cours de la thèse ont été retravaillés à l'aide de ces grilles d'analyse. Il apparaît alors que les aléas techniques ayant impliqué une « décision risquée » (voir le chapitre 4 page 235 sur la décision et le risque) s'offrent à la perspective de la critique, au biais du jugement rétrospectif et à des luttes de pouvoir au sein de l'organisation visant l'attribution des responsabilités. Cette première famille de cas techniques - outre les conflits visant la rétribution du travail - peuvent être analysés dans le cadre des théories d'une lutte pour la recon-

naissance. Les aléas qui donnent à voir des cas de coopération entre acteurs, entre équipes et entre services mettent en évidence l'importance de la coopération entre les différentes entités. Comme le développe le chapitre 3 page 175 sur la décision et les rationalités, la coopération ne va pas de soi car elle implique une agrégation de différents contextes cognitifs. Les travaux théoriques sur les expériences pacifiées de reconnaissance permettent quant à eux de comprendre comment une telle coopération est désirée par les acteurs dans la mesure où elle leur permet de faire reconnaître leur professionnalisme et ainsi d'accéder à l'estime de soi. Le chapitre suivant prolonge les réflexions issues de ce courant en présentant les apports de la théorie du don et du contre-don.

Chapitre 6

Don

Introduction du chapitre

En mettant l'accent sur les expériences de mépris et sur la lutte pour la reconnaissance qui s'ensuit, Honneth renoue avec la tradition instaurée par Hegel et Georges H. Mead. Pourtant, la conception honnethienne conserve une vision conflictuelle inhérente à la *lutte* pour la reconnaissance, bien que les motifs de celle-ci ne soient pas limités à une lutte pour les intérêts économiques. L'approche de la reconnaissance par la théorie du don permet d'ouvrir l'analyse à la dimension pacifique de la reconnaissance, sans pour autant se contenter d'une approche enchantée de celle-ci. La théorie du don doit en effet être comprise comme totale, c'est-à-dire incluant toutes les dimensions de l'action humaine, aussi bien intéressée que désintéressée, aussi bien libre qu'obligatoire. Reconnaître ces quatre pôles du don, mis en avant notamment par Alain Caillé (2000, 2009), implique de prendre un peu de recul par rapport à la compréhension qui en est faite habituellement à partir des travaux des anthropologues, qui insistent souvent sur l'impératif culturel et tendent à minorer l'importance la spontanéité inhérente au don.

Après une présentation du texte fondateur, l'*Essai sur le don* de Marcel Mauss (Mauss, 1923-1924) ainsi que des travaux modernes sur le don dans le monde du travail, nous chercherons à savoir dans quelle mesure l'autonomie et la coopération observées sur notre terrain d'enquête peuvent être comprises à la lumière de la théorie du don.

6.1 L'Essai sur le don

L'idée centrale de l'*Essai* est qu'un don entraîne chez le receveur, qu'il le veuille ou non, un sentiment d'obligation de rendre : Marcel Mauss parle de « *la triple obligation de donner, recevoir et rendre* [ou donner à son tour] ». Le don initial appelle donc un contre-don, qui sera suivi par un autre don, etc. L'échange prend donc une forme circulaire. Cette théorie ne doit pas être comprise de manière naïve

ou enchantée, sur le modèle d'un don purement altruiste, ni d'une manière cynique, sur le modèle du calcul rationnel (je donne un peu dans le seul but qu'on me donne davantage). Au contraire, chez Mauss le don est « *à la fois libre et obligé* », et il ne vise pas forcément la satisfaction d'autrui : on peut offrir un cadeau de très grande valeur à quelqu'un qui ne pourra pas rendre la pareille et ainsi lui démontrer qu'on lui est supérieur. Le rite du *potlatch*, pratiqué par les tribus amérindiennes, vise à offrir à la tribu rivale une abondance de biens prestigieux, de telle manière qu'elle ne pourra être en mesure de rendre la pareille. Le chef de la tribu qui ne peut rendre sera alors dit « *aplati* », il aura « *perdu la face* ». L'échange de dons et contre-dons ne fonctionne pas sur le registre de l'équivalence mais sur celui de la réciprocité : à l'inverse du contrat qui laisse les partenaires quittes de toute obligation ultérieure, le régime du don crée des obligations relationnelles, sur le long terme. Comme l'écrit Marcel Hénaff (2002, p. 155) : « *L'important n'est pas en soi de donner, mais d'enclencher ou de continuer une procédure de reconnaissance réciproque* ». Le don comporte un risque car le donateur ne sait jamais si le donataire acceptera de s'engager dans un tel processus. Si le donataire refuse le don initial, il signifie au donateur qu'il refuse de lui accorder sa considération et sa reconnaissance. Dans ce cas, le refus de ce don initial risquerait d'entraîner la guerre plutôt que la paix.

L'*Essai sur le don* est un texte écrit entre les deux guerres par Marcel Mauss, le neveu et collaborateur de Durkheim. Dans ce texte, Mauss prolonge et systématise une intuition développée avant lui par Malinowski. À partir de tels travaux d'ethnographie, Mauss pris le risque de généraliser ce phénomène du don à travers l'espace et le temps et finalement de questionner son universalité. Il faut noter que le sous-titre de l'Essai est « *Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* ». La juxtaposition des termes forme et raison intéresse le débat, développé en fin de chapitre, qui oppose le holisme et l'individualisme méthodologique au sujet du don. La notion de forme renvoie bien sûr à la structure sociale, à ce qui est invariant dans le don. La notion de raison en revanche laisse entendre une certaine réflexivité du donneur, un certain état de conscience et de lucidité sur son acte, au-delà de la composante déterministe du don. L'Essai commence, et cela marque le souci empirique de son auteur, par une citation d'un vieux poème scandinave, que Mauss présente comme une illustration très claire du thème de son écrit : « *On voit le sujet. Dans la civilisation scandinave et dans bon nombre d'autres, les échanges et les contrats se font sous la forme de cadeaux, en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus.* » (Mauss, *op. cit.*, p. 147). Dès les premières pages de l'Essai se trouve ainsi posé ce qui semble être la force et l'originalité du concept de don, sa capacité à mettre en résonance dans un tout conceptuel des éléments jusque là distincts et opposés en sociologie, soit notamment la liberté et la contrainte. Mauss écrit ainsi, quelques lignes plus bas, qu'au sein du don considéré comme un phénomène social « total » - mêlant dimensions religieuses, juridiques, morales, politiques, familiales et économiques - il se penche sur un de ses traits essentiels : « *De tous ces thèmes très complexes et de cette*

multiplicité de choses sociales en mouvement, nous voulons ici ne considérer qu'un des traits, profond mais isolé : le caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations. » (*id.*). L'auteur précise que son étude porte sur quelques aires géographiques seulement - la Polynésie, la Mélanésie et le Nord-Ouest américain - et sur quelques grands droits, choisis parmi ceux seulement où « *grâce aux documents et au travail philologique, nous avons accès à la conscience des sociétés elles-mêmes.* » (Mauss, *op. cit.*, p. 149).

Mauss précise ensuite, et c'est un des points de l'élargissement du don aux sociétés modernes, que les échanges ne se font pas, dans les sociétés archaïques, entre des individus mais entre des groupements sociaux : « *Dans les économies et les droits qui ont précédé les nôtres, on ne constate pour ainsi dire jamais de simples échanges de biens, de richesses et de produits au cours d'un marché passé entre les individus. D'abord, ce ne sont pas des individus, ce sont des collectivités qui s'obligent mutuellement, échangent et contractent.* » (Mauss, *op. cit.*, p. 150). Le premier type de don présenté par Mauss est le *potlach*, forme de don particulièrement violente, qu'il nomme justement « *prestations totales de type agonistiques* » (p. 153), lors desquelles « *on y va jusqu'à la bataille, jusqu'à la mise à mort des chefs et nobles qui s'affrontent ainsi* » (p. 152). Si ce type de prestation est limité aux aires géographiques précédemment citées, Mauss indique explicitement que les modernes se sentent toujours obligés de rendre un présent reçu : « *ainsi, nous rivalisons dans nos étrennes, nos festins, nos noces, dans nos simples invitations, et nous nous sentons encore obligés à nous revanchieren, comme disent les allemands.* » (p. 153). Très vite Mauss aborde la question de l'esprit de la chose donnée, ou *hau*, qui est un élément central de la théorie du don puisqu'il va permettre de comprendre en quoi elle est plus heuristique - *ie.* capable d'expliquer une plus grande partie de la vie sociale - que la théorie de la rationalité économique par exemple. Un objet donné ne se limite pas à ce qu'il est en lui-même, à ses dimensions pratiques, esthétiques, fonctionnelles. Il possède un « esprit », il porte en lui la marque du donateur. Mauss cite les propos d'un informateur maori, Tamati Ranaipiri, qui explique que le *hau* l'incite à rendre à son tour suite à un présent reçu car « *si je conservais ce deuxième taonga [objet] pour moi, il pourrait m'en venir du mal, sérieusement, même la mort. Tel est le hau, le hau de la propriété personnelle, le hau des taonga, le hau de la forêt.* ». L'objet possède une force car il n'existe que dans un tout, un écosystème en équilibre désigné ici sous le terme « la forêt ».

Mauss se positionne quant à la survivance du don dans les sociétés modernes mais reste assez prudent à ce sujet. Ainsi, au moment d'introduire son deuxième chapitre sur les « Survivances de ces principes dans les droits anciens et les économies anciennes », il suggère que le don s'est transmis à nos sociétés : « *Tous les faits précédents [sur le potlach, la kula, etc.] ont été recueillis dans ce domaine qu'on appelle celui de l'Ethnographie. De plus, ils sont localisés dans les sociétés*

qui peuplent les bords du Pacifique. On se sert d'ordinaire de ce genre de faits à titre de curiosités ou, à la rigueur, de comparaison pour mesurer de combien nos sociétés s'écartent ou se rapprochent de ce genre d'institutions qu'on appelle « primitives ». Cependant, ils ont une valeur sociologique générale puisqu'ils nous permettent de comprendre un moment de l'évolution sociale. Mais il y a plus. Ils ont encore une portée en histoire sociale. Des institutions de ce type ont réellement fourni la transition vers nos formes, nos formes à nous, de droit et d'économie. Elles peuvent servir à expliquer historiquement nos propres sociétés. La morale et la pratique des échanges usitées par les sociétés qui ont immédiatement précédé les nôtres gardent encore des traces plus ou moins importantes de tous les principes que nous venons d'analyser. Nous croyons pouvoir démontrer, en fait, que nos droits et nos économies se sont dégagés d'institutions similaires aux précédentes. » (p. 68, édition électronique). Mauss a donc commencé à formuler son positionnement au sujet de l'universalité du don : les structures actuelles dérivent de celles présentes dans les sociétés de don. Mais c'est en conclusion de l'*Essai* que Mauss le formule le plus clairement, lorsqu'il écrit : « Il est possible d'étendre ces observations à nos propres sociétés. Une partie considérable de notre morale et de notre vie elle-même stationne toujours dans cette même atmosphère du don, de l'obligation et de la liberté mêlés. Heureusement, tout n'est pas encore classé exclusivement en termes d'achat et de vente. Les choses ont encore une valeur de sentiment en plus de leur valeur vénale, si tant est qu'il y ait des valeurs qui soient seulement de ce genre. Nous n'avons pas qu'une morale de marchands. Il nous reste des gens et des classes qui ont encore les mœurs d'autrefois et nous nous y plions presque tous, au moins à certaines époques de l'année ou à certaines occasions. » (p. 90). Les liens avec la sociologie du monde du travail ne sont bien sûr pas directs mais Mauss évoque le cas du droit industriel, en soulignant combien il s'écarte du registre du don : « Même on peut dire que toute une partie du droit, droit des industriels et des commerçants, est, en ce temps, en conflit avec la morale. Les préjugés économiques du peuple, ceux des producteurs, proviennent de leur volonté ferme de suivre la chose qu'ils ont produite et de la sensation aiguë que leur travail est revendu sans qu'ils prennent part au profit. » (p. 91). Dans la conclusion de l'*Essai*, Mauss en appelle à une relations salariale loyale et ancrée dans un temps long, car l'investissement dans le travail dépasse le strict registre de l'équivalence entre un temps de travail délimité et une somme d'argent donnée. En effet, le travailleur donne quelque chose de lui-même à travers l'acte productif et c'est une idée centrale, développée par les théoriciens du don contemporains qui s'intéressent particulièrement à cette relation, que nous souhaitons reprendre à notre compte pour analyser l'initiative et la décision : « On sent qu'on ne peut plus bien faire travailler que des hommes sûrs d'être loyalement payés toute leur vie, du travail qu'ils ont loyalement exécuté, en même temps pour autrui que pour eux-mêmes. Le producteur échangiste sent de nouveau - il a toujours senti - mais cette fois, il sent de façon aiguë, qu'il échange plus qu'un produit ou qu'un temps de travail, qu'il donne quelque chose de soi ; son

temps, sa vie, Il veut donc être récompensé, même avec modération, de ce don. Et lui refuser cette récompense c'est l'inciter à la paresse et au moindre rendement. » (p. 100-101).

Mauss semble bien conscient que le registre d'échange qu'il décrit et théorise dans son *Essai* vient perturber les canons du raisonnement économique classique. Loin de s'en inquiéter, il critique justement le postulat, trop rapidement admis, d'un homme fondamentalement utilitariste et calculateur : « À plusieurs reprises, on a vu combien toute cette économie de l'échange-don était loin de rentrer dans les cadres de l'économie soi-disant naturelle, de l'utilitarisme. [...] Ces concepts de droit et d'économie que nous nous plaisons à opposer : liberté et obligation ; libéralité, générosité, luxe et épargne, intérêt, utilité, il serait bon de les remettre au creuset. Nous ne pouvons donner que des indications à ce sujet : choisissons par exemple les Trobriand. C'est encore une notion complexe qui inspire tous les actes économiques que nous avons décrits ; et cette notion n'est ni celle de la prestation purement libre et purement gratuite, ni celle de la production et de l'échange purement intéressés de l'utile. C'est une sorte d'hybride qui a fleuri là-bas. » (p. 96-97). Mauss insiste bien sur la dimension de l'intérêt personnel que retirent les gagnants de l'échange de dons. Le don n'est pas purement altruiste puisque les donateurs visent à s'attirer prestige et reconnaissance sociale : « Être le premier, le plus beau, le plus chanceux, le plus fort et le plus riche, voilà ce qu'on cherche et comment on l'obtient. » (p. 99). Il ne faut donc pas comprendre la notion d'intérêt dans un sens trop restreint, trop moderne : « Passons maintenant au feu d'épreuve l'autre notion que nous venons d'opposer à celle de don et de désintéressement : la notion d'intérêt, de recherche individuelle de l'utile. Celle-là non plus ne se présente pas comme elle fonctionne dans notre esprit à nous. Si quelque motif équivalent anime chefs trobriandais ou américains, clans andamans, etc., ou animait autrefois généreux Hindous, nobles Germains et Celtes dans leurs dons et dépenses, ce n'est pas la froide raison du marchand, du banquier et du capitaliste. Dans ces civilisations, on est intéressé, mais d'autre façon que de notre temps. On thésaurise, mais pour dépenser, pour "obliger", pour avoir des "hommes liges". » (p. 99). La notion d'intérêt au sens où on l'entend aujourd'hui est assez jeune par rapport à l'histoire de l'humanité : « Le mot même d'intérêt est récent, d'origine technique comptable : "interest", latin, qu'on écrivait sur les livres de comptes, en face des rentes à percevoir. Dans les morales anciennes les plus épicuriennes, c'est le bien et le plaisir qu'on recherche, et non pas la matérielle utilité. Il a fallu la victoire du rationalisme et du mercantilisme pour que soient mises en vigueur, et élevées à la hauteur de principes, les notions de profit et d'individu. On peut presque dater - après Mandeville (*Fable des Abeilles*) - le triomphe de la notion d'intérêt individuel. On ne peut que difficilement et seulement par périphrase traduire ces derniers mots, en latin ou en grec, ou en arabe. » (p. 99-100).

La présentation adoptée par Mauss permet de retracer les principales problématiques au sujet du don. La part de l'égoïsme et de l'altruisme est une des questions

prioritaires car la compréhension du don diffère de celle du sens commun et de ce fait les contre-sens doivent être écartés au plus tôt. L'adaptation de cette théorie au contexte contemporain et à la sociologie du monde du travail est un point de débat qui sera préliminaire à son utilisation dans le cadre de la présente problématique de thèse. Enfin, le débat entre individualisme et holisme est certainement l'une des ouvertures les plus globales de l'*Essai* pour la sociologie.

6.2 Exégèses et prolongements modernes

L'*Essai* sur le don de Mauss est un opus important de la littérature en sciences sociales, qui a donné lieu à de nombreux débats et controverses, mais dont les enseignements n'ont pas toujours été perçus à leur juste mesure. C'est en tout cas la position que défendent la plupart des auteurs affiliés au Mouvement Anti-Utilitariste pour les Sciences Sociales (MAUSS), regroupés notamment autour de la revue éponyme. Pour certains, Mauss reste un « inconnu célèbre » (Tarot, 1996 et 1999). Au cours du XX^e siècle, les interprétations de l'*Essai* ont surtout été le fait d'auteurs en anthropologie qui ont insisté sur la dimension culturelle du don, le fait que ce dernier était obligatoire et finalement peu désiré par les individus. C'est le don comme contrainte sociale. À partir des années 1980 (la revue du MAUSS a été fondée en 1981), l'approche sur le don a changé et s'est enrichie d'une visée compréhensive. Le don fait alors sens pour les acteurs qui, même s'ils ne peuvent toujours l'expliquer et le justifier, restent capables d'expliquer à l'observateur que leur geste de don est en cohérence avec leurs valeurs, leur éthique, etc. Dans le cas du don d'organes analysé par Jacques T. Godbout (1992, 1997), les donateurs expliquent que ce geste leur est paru naturel et spontané, qu'ils ne se sont finalement pas posé la question : « *cette décision est souvent prise spontanément, sans longue réflexion et, pour nombre de donateurs, elle "va de soi". Ce choix est pratiquement fait sans "décision", concluent les chercheurs* (Godbout, 1992, pp. 131-132). » (Godbout, 2007, p. 55). Pourtant, leur geste reste libre, personne ni aucune règle ou norme sociale ne les ayant contraints à donner leur rein. Aujourd'hui la théorie du don est une tentative, parmi d'autres, de vaincre la dualité traditionnelle de la sociologie entre l'approche individualiste et holiste. Elle souligne en outre la tension propre à chacun des gestes de don, entre le désir égoïste et le désir altruiste.

Pour prendre du recul par rapport à la tradition anthropologique du don, il est intéressant de considérer la vision qu'en ont d'autres disciplines. Godbout (2007) cite celle d'un économiste et celle d'un juriste. La première, économiste, définit le don de manière négative, en l'opposant au contrat qui régit habituellement la sphère économique : « *A gift is a noncontracted good* [un don est un bien qui ne fait pas l'objet d'un contrat] » (Stark et Falk, 1998). La seconde définition, juridique, met l'accent sur l'incertitude caractérisant le retour : le don ne doit jamais « *être explicitement conditionnel à une garantie de retour* » (Eisenberg, 1997). Se-

lon Godbout, ces deux définitions ont l'avantage de définir le don autrement que selon le registre anthropologique, où il est souvent considéré comme obligatoire, et autrement que selon le registre religieux, où il est défini par sa pureté ou son unilatéralité. L'étude du don est l'étude de ce qui circule dans la société, mais le regard n'est pas celui de la théorie économique standard, qui ne voit que la circulation de biens et de services marchands, dans une logique commerciale. Même les auteurs ayant cherché à s'intéresser aux motivations autre que l'intérêt personnel (Fukuyama, 1992 ; Mansbridge, 1990) ne discutent pas le don en tant que concept et laissent l'étude de ce qui circule aux catégories de l'échange intéressé. Godbout introduit son ouvrage (*op. cit.*, p. 21) en expliquant que l'étude du don cherche à décrire une société qui n'est ni une collection d'individus isolés ne cherchant que leur intérêt, ni un tout homogène comportant des membres entièrement déterminés. Ceci intéresse directement la présente problématique qui cherche à comprendre qui sont les acteurs de terrain et ce qui les meut : sont-ils déterminés par une certaine « culture de métier¹ » qui leur soufflerait la marche à suivre dans telle ou telle situation ? Ou à l'inverse s'agit-il d'individus stratégiques motivés uniquement par leur intérêt personnel ? Le don intéresse donc la question de la coopération en entreprise (Alter, 2009) mais peut-être aussi celle du rapport au risque de la décision et au risque industriel.

Le décalage qui existe entre le registre économique et le registre social dans le transfert des marchandises est également commenté par Simmel qui, dans sa *Philosophie de l'argent*, distingue clairement le manque de subjectivité des relations sociales régies par l'argent de la personnification de celles qui sont régies par le « don » : « *Ce qui est cédé contre argent va à qui en donne le plus, qu'importe ce qu'il est ou qui il est par ailleurs ; mais là où entrent en jeu d'autres équivalents, quand on se défait d'une possession pour l'honneur, pour un service ou pour de la reconnaissance, on regarde la qualité de la personne à laquelle on donne. Et inversement quand j'achète moi-même pour de l'argent, m'est indifférente la personne à qui j'achète ce que je désire et dont le prix me convient ; mais quand l'acquisition se fait au prix d'un service rendu, d'un engagement personnel dans une relation interne et externe, alors on examine de près à qui on a affaire, car nous n'aimons pas donner de nous au premier venu autre chose que de l'argent.* » (Simmel, 1900, p. 555). Dans le registre du don, l'échange est directement soumis à la qualité des personnes en interaction. Ce n'est finalement pas tant un objet qui est échangé que des relations qui sont définies ou redéfinies. Avec l'importance que prend l'argent dans les sociétés modernes, l'échange est objectivé et la relation interpersonnelle rendue abstraite et dissolue par la quantification de la valeur qu'entraîne l'argent. Rapprocher Simmel et Mauss est une démarche intéressante car l'argent est, pour

1. « *En sociologie du travail [...] on regroupe par culture de métier un ensemble plutôt vaste de thématiques qui englobe à la fois la morphologie de l'espace professionnel, les formes objectives de l'organisation du travail mais aussi toutes les politiques de socialisation et de segmentation du groupe.* » (Lallement, 2007, p. 363).

le premier, un vecteur à la fois positif (liberté accrue) et négatif (solitude exacerbée) et car le don est compris, pour le second, comme une manifestation à la fois de la liberté de l'individu et de la contrainte sociale. Ces deux sociologues mettent donc en exergue à travers les concepts d'argent et de don, l'ambivalence de la vie sociale.

Papilloud est un spécialiste de Simmel et a notamment travaillé sur les liens qui peuvent être établis entre les analyses de Georg Simmel et celles de Marcel Mauss. Il pose très clairement la proximité entre ces deux auteurs, entre la *Wechselwirkung* de Simmel et le don de Mauss, lorsqu'il écrit (Papilloud, 2004) :

« Le don, le concept de Mauss, fait ressortir ce que nous pourrions appeler le double sacrifice du donner et du recevoir. En donnant, on espère que le message sera compris, mais ce n'est pas certain. Pourtant, il faut bien sortir de soi si l'on veut connaître la réponse de l'autre. Lorsque nous recevons quelqu'un chez nous, nous espérons que ce don ne nous reviendra pas à la face, que l'étranger ne brisera pas nos biens, voire notre propre personne. Simmel, de façon analogue à Mauss, charge son concept de Wechselwirkung de cette même propriété : pour devenir en relation, il faut céder de soi au risque de se perdre². La Wechselwirkung concentre cette étrange alchimie faite d'attractions et de répulsions, de proximités et de distances où notre destin se profile, qui "produit chaque jour une continuité du gain et de la perte, de flux et de reflux des contenus de la vie" (Simmel, 1900, p. 60). Mauss fait un constat analogue dans son Essai sur le don, à propos de l'intérêt à recevoir un objet dans les échanges Kula (Mauss, 1923-1924, p. 177). Il s'y exprime un souci de l'autre, du groupe et de la société au détriment du seul objet reçu, qui n'est pas gardé, mais (re)donné par le donataire. Aussi, l'ambivalence que nous trouvons dans le sacrifice possède des racines profondes : elle se repère déjà sur le plan de la mise en forme d'un rapport social. Celui-ci émerge d'une indétermination fondamentale, d'une distance et n'aurait pas lieu d'être s'il n'y avait pas eu le travail du sacrifice. En 1899, Mauss et Hubert accentuent de la même manière l'importance du sacrifice dans les cérémonies religieuses. Il permet l'alliance aux dieux, et dévoile, en contraste, la distance entre les hommes et les dieux dont est issue cette relation. »

Ainsi, pour Papilloud, Mauss et Simmel développent le don et l'échange dans les mêmes termes. Ils posent que l'entrée en contact avec autrui ne va pas de soi et comporte au contraire une prise de risque. En effet, l'issue de la relation n'est jamais certaine, et celui qui se risque le premier à cette démarche peut recueillir aussi bien la guerre que la paix et le bénéfice d'une relation agréable. La distance entre soi et autrui ne peut être brisée que par l'intermédiaire d'un objet tiers, l'objet du don originel, qui va permettre la mise en relation.

2. C'est nous qui soulignons.

6.2.1 Les travaux d'Alain Caillé et de la revue du MAUSS

Pour Alain Caillé, l'un des piliers de la théorie du don est l'antiutilitarisme, qui ne doit surtout pas être confondue avec l'altruisme. Le premier se distingue du second : « 1°) en posant la pluralité intrinsèque de l'action et du rapport social ; 2°) en valorisant, comme Hannah Arendt, cette pluralité en tant que telle ; 3°) en affirmant la domination hiérarchique, normative et positive, de l'aimance et de la liberté sur l'intérêt et l'obligation. » (Caillé, 2000, p. 66). En isolant les quatre dimensions de l'action sus-citées (intérêt, désintéressement, liberté, obligation), Caillé fournit également une grille de lecture de la littérature sur le don. En effet les textes consacrés à cette thématique ont tendance à insister, voire à isoler, l'un de ces pôles au détriment des trois autres. Le premier groupe de travaux est proche d'une démarche anthropologique ou ethnologique professionnelle et insiste en premier lieu sur le fait que le don est une obligation rituelle. Le second va au contraire insister sur la liberté du don, « la dimension de liberté en tant qu'elle confine à la spontanéité et à la création. La générosité est ici du côté de l'engendrement et de la générativité. Elle est celle de la paternité et de la maternité, celle encore de l'artiste créateur. Dans le premier cas, elle est don de vie. Dans le second, don de l'artiste en tant justement qu'il a reçu un don. » (Caillé, *op. cit.*, p. 68). Le troisième courant insiste sur la dimension agonistique du don. Non seulement les sujets sociaux seraient principalement mûs par la présentation de soi qu'ils montrent à autrui, mais plus encore ils sont en permanente compétition pour imposer aux autres l'image de soi la plus valorisante et la plus valorisée et ainsi s'imposer comme meilleurs. Ce courant rejoint les grands auteurs que sont Hegel, Kojève et Georges Bataille, dans la dialectique du maître et de l'esclave du premier réinterprétée par les seconds. Cette entrée dans le don est également celle de l'intérêt car elle met en avant l'importance de l'intérêt de prestige et de reconnaissance, avant certes d'insister sur l'importance de l'intérêt matériel et instrumental classique. Enfin la quatrième courant met l'accent sur le caractère désintéressé du don (voir par exemple Godbout, 1992).

Prolongeant la réflexion qu'il avait proposé dans *Anthropologie du don* (Caillé, 2000), l'auteur développe dans un ouvrage ultérieur (Caillé, 2009) cette conception quadripolaire du don. Ainsi, il propose de dépasser les théories traditionnelles de la sociologie et des sciences sociales en ne choisissant pas un seul déterminant de l'action sociale mais en en retenant quatre, qu'il pose comme des pôles qui co-existent : l'intérêt (égoïste) et le désintéressement (altruiste), l'obligation et la liberté. Ainsi il se tient à distance des théories insistant sur chacun de ces pôles, posés comme déterminant en dernière instance : la rationalité économique, la vision du don chrétienne (selon laquelle il devrait être entièrement altruiste, position qui n'est pas celle du MAUSS, ni de Marcel Mauss), les différents holismes et structuralismes, et les théories individualistes. Pour Caillé, chaque action humaine peut être positionnée sur une « rose des vents » dont chaque point cardinal est l'un de ces pôles.

Les exploitants nucléaires sont eux-aussi soumis à une tension entre liberté et obligation, entre la volonté de s'impliquer personnellement et la tentation de protéger leur responsabilité en transférant la gestion de l'aléa à d'autres acteurs, entre la volonté de « sortir de soi » et de se donner le mal de communiquer avec autrui en vue de coopérer et la tentation de rester « entre soi ». Ce groupe nous semble se situer à la croisée de deux cultures professionnelles, celle de l'artisan maître de son œuvre et celle du bureaucrate (au sens wéberien du terme), soumis à la rationalité de l'organisation. Sylvie Octobre (Octobre, 2001) montre dans une même veine comment les conservateurs de musée sont soumis à une tension comparable, entre une logique de la qualification d'une part (faisant la part belle aux concours et grades de la fonction publique) et une logique de la compétence (insufflée par leurs hauts diplômes, le respect de l'académisme, la passion de l'art, etc.). Cette tension explique les divergences que l'observateur constate en écoutant les interviewés, dont le discours oscille entre la valorisation de l'implication au travail et l'engagement dans des logiques coopératives d'une part, et un certain découragement d'autre part, où l'implication est devenue inutile, voire dépréciée.

6.2.2 Intérêt, liberté et ambivalence

6.2.2.1 Pôle de l'intérêt

La lecture de Simmel permet donc de comprendre les fondements du paradigme individualiste, au sens d'égoïste. Pour lui, la société moderne, fondée sur l'argent, pose l'individu comme premier et la recherche de l'intérêt individuel comme allant de soi. Il nous permet de comprendre pourquoi ce paradigme est à la base du raisonnement de nombre d'individus mais aussi de chercheurs en sciences sociales : « *Pour la conception courante (plutôt superficielle), le moi est, en pratique comme en théorie, la base évidente et l'incontournable intérêt premier ; toute motivation altruiste ne passe pas pour tout aussi naturelle et autochtone, mais pour tardive et quasi artificiellement implantée. Aussi l'action au service de l'intérêt personnel paraît elle proprement et simplement « logique ». Tout don ou sacrifice de soi semble avoir sa source dans les forces irrationnelles du sentiment et de la volonté, à telle enseigne que les hommes de simple raison ont coutume d'ironiser là-dessus, y voyant la preuve d'un manque d'esprit avisé, ou de dénoncer les détours d'un égoïsme dissimulé.* » (Simmel, *op. cit.*, pp. 558-559).

Cette dernière citation est particulièrement intéressante pour éclairer la compréhension du don que proposent les théoriciens de la *Rational Choice Theory*. Pour Simmel c'est en effet une confusion logique, car le « *simple mode de pensée rationnel [...] ne peut jamais fournir que les moyens, pour une chose ou l'autre, tout en demeurant complètement indifférent au but pratique qui les choisit et les réalise.* » (Simmel, *op. cit.*, p. 559). Si la rationalité permet d'atteindre le but fixé, elle ne permet aucunement de savoir comment l'individu se fixe tel but plutôt que tel autre. Le choix de la fin lui est donc indifférent. Implicitement, Simmel distingue,

pour reprendre les concepts wébériens, la rationalité téléologique de la rationalité axiologique, ou du moins de l'axiologique en général. Ainsi, les théoriciens du choix rationnel auraient tendance à confondre les moyens de l'action des fins de celle-ci, rabattant indûment le raisonnement rationnel sur les motifs de l'action qui deviendraient alors simplement égoïstes. Pourtant, ce n'est pas parce que l'on cherche à atteindre un but de manière rationnelle que ce dernier doit forcément être égoïste. Simmel insiste néanmoins sur un point important, qui n'apparaît pas toujours clairement dans la critique du paradigme individualiste, lorsqu'il écrit « *cette liaison entre l'intellectualité pure [le mode de pensée rationnel] et l'égoïsme pratique est une représentation vraiment répandue, elle doit donc avoir quelque réalité* » (*id.*). Bien qu'il critique cette mise en équivalence d'un point de vue logique, il constate qu'elle est tellement répandue qu'elle en devient en partie réelle. Dans le même ordre d'idée, il souligne que « *la langue entend par un homme "qui calcule" un homme qui calcule égoïstement.* » (Simmel, *op. cit.*, p. 566) et relève un autre fait de langage, qui semble viser directement les sociologues, bien qu'implicitement : « *De même, dans l'utilisation des mots "compréhensif" ou "raisonnable" on a pu démasquer le formalisme tout à fait impartial en apparence de ce concept, avec sa disposition à se remplir précisément d'un contenu unilatéral bien précis.* » (Simmel, *op. cit.*, pp. 566-576). Ainsi la volonté de « comprendre » les buts de l'acteur se confond souvent avec le fait de lui attribuer des buts égoïstes. C'est d'ailleurs la critique souvent adressée à Raymond Boudon et à sa volonté de comprendre les acteurs en identifiant les raisons qu'ils ont eu de faire tel acte ou de penser telle chose. Si cette critique peut être justifiée pour les premières versions de l'individualisme méthodologique de l'auteur, il nous semble que ses travaux ultérieurs ne tombent pas dans un tel travers, bien au contraire. En effet Boudon prend tout à fait au sérieux le fait que les « bonnes raisons » puissent être totalement distinctes des canons de la rationalité objective, en convoquant notamment des valeurs éthiques, des normes familiales, etc.

Dans cette veine de l'étude historique de la représentation sociale du concept d'intérêt, Christian Laval (2007) se penche sur les racines intellectuelles de la conception économiste de l'homme et du néolibéralisme. Il montre notamment que la représentation de l'homme calculeur est ancienne et qu'elle est liée à une réaction face à la morale catholique et celle d'une partie de la noblesse. De plus, cette idée est normative car elle oriente l'action (les personnes se comportent de manière calculatrice car « cela se fait ») et performative (elle finit par transformer réellement l'homme qui devient effectivement de plus en plus calculeur). Cet effet s'auto-entretient donc puisqu'au fur et à mesure que l'homme trouve des preuves que les autres hommes sont calculeurs, il devient lui-même de plus en plus calculeur, etc. Si la théorie du don vient s'inscrire en opposition avec cette conception étroitement économiste de l'homme, elle comporte néanmoins une composante qui traite de l'intérêt, personnel ou collectif, mais sous un autre angle que l'intérêt strictement économiste et monétaire.

Norbert Alter précise, avec d'autres auteurs sur la théorie du don, que le don ne doit pas être compris comme une chose gratuite et désintéressée, au risque de se méprendre et d'en concevoir une notion trop idéalisée : « *Dans le langage courant, on définit fréquemment un don comme une chose donnée "gratuitement", sans espoir d'en tirer un avantage en retour. Si le don est "intéressé" pense-t-on, on a affaire à un échange marchand ou à un troc.* » (Alter, *op. cit.*, p. 45). L'usage du terme "don" doit immédiatement être assorti de cette discussion tant l'usage courant se distingue de l'usage sociologique et anthropologique. L'anthropologue Mary Douglas, à cette question classique, « *répond clairement qu' "il n'y a pas de don gratuit" (Douglas, 1999) : dans le don apparemment le plus altruiste, il existe une finalité, celle de créer du lien social, et dans la création de ce lien s'insère toujours un peu d'intérêt, ne serait-ce que pour avoir une bonne image de soi [...] dans un geste apparemment altruiste peut se nicher la recherche d'un avantage, qu'il soit d'ordre matériel, affectif ou symbolique.* » (*id.*). L'intérêt n'est pas absent de la théorie du don, mais cet intérêt doit être compris dans une dimension sociale plus qu'économique. Le registre du don, le fait que les dons échangés ne se trouvent dans des registres comparables (comme le « retour au pays » que l'employé reçoit après avoir accepté des conditions de vie et des tâches pénibles durant les dix ou vingt premières années de sa carrière) « *n'empêche aucunement la manifestation de l'intérêt, mais cet intérêt est celui du rang social. Les dimensions symboliques traduisant le rang des salariés sont nombreuses : taille et nature des bureaux, possibilités d'utiliser un véhicule de service, délégation de signature, port du costume ou du tailleur, tutoiement des hiérarchies* » (Alter, 2002, pp. 267-268). Une différence fondamentale entre le registre du don et le registre contractuel est que le don n'est jamais assorti d'une garantie de retour : « *les contre-dons ne sont jamais garantis : l'ingratitude est aussi répandue que la gratitude* ». Alter relativise ici de manière précise, quasi quantitative, la part existant entre le don "qui fonctionne" et le don "qui ne fonctionne pas". Finalement, le don a autant de chance d'échouer que de réussir. C'est bien en ce sens qu'il est un pari sur l'avenir et qu'il comporte une grande part d'incertitude.

La reconnaissance est un thème présent chez Bourdieu ou plutôt était un thème présent dans son univers théorique avant qu'il n'opte pour une conception plus utilitariste des rapports de classes. Cette évolution intellectuelle n'est pas sans rappeler celle de Marx : « *Le jeune Marx, celui des Manuscrits de 1844, avait justement, sous l'influence de Hegel, donné une grande importance au besoin de reconnaissance dans les luttes sociales. On sait que l'utilitarisme l'emporta finalement dans son dispositif conceptuel, et que l'affrontement des classes ne fut plus interprété qu'en termes économiques. Ce point de vue persiste dans l'œuvre de Pierre Bourdieu. Ses remarquables analyses de la distinction et de la lutte des classements semblent, à première vue, beaucoup plus hégéliennes que marxistes. "La lutte des classements, écrit-il pourtant [1979, p. 564], est une dimension oubliée de la lutte des classes. "* ». On pourrait donc écrire que Bourdieu utilise un para-

digme holiste dans sa perception de la reproduction et un paradigme utilitariste dans sa conception de la motivation humaine, ce qui peut sembler paradoxal dans la mesure où le sujet d'un paradigme holiste tend à reproduire les comportements hérités plutôt que de maximiser son utilité personnelle. Quant à elle, la théorie du don cherche à combiner une forme d'individualisme méthodologique (le pôle de la liberté), une forme de holisme méthodologique (le pôle de l'obligation), ainsi qu'un paradigme utilitariste (le pôle de l'intérêt) et un paradigme a-utilitariste (le pôle du désintéressement). Pour certains auteurs, dont Bourdieu, le don désintéressé cache en réalité un intérêt, qui est justement d'autant plus volontiers dissimulé que ce secret permet au donataire d'arriver plus facilement à ses fins. Il écrit ainsi que « *l'acte de reconnaissance a d'autant plus de chance d'être reconnu comme légitime (qu'il semble désintéressé)* » (Bourdieu, 1989, pp. 549-550, cité par Coster et Poncelet, 2001, p. 217).

6.2.2.2 Pôle de la liberté

Si le don comporte une part de liberté, il en va de même pour l'implication au travail. Jacques T. Godbout confie, dans un article assez personnel paru dans *Sociologie du travail* (Godbout, 2000), comment il lui a été enseigné que la participation n'était pas un don de l'entreprise ou de l'organisation au salarié, mais que c'était plutôt l'inverse qui était vrai : « *Crozier m'a fait comprendre que la participation n'était pas un cadeau que ceux qui prenaient les décisions dans une organisation faisaient aux employés, aux citoyens ou aux usagers, bref à ceux qui étaient "affectés" par les décisions, pour employer un euphémisme à la mode à l'époque. Au contraire, ce sont plutôt les citoyens ou les usagers qui faisaient un cadeau à l'organisation en acceptant de participer, c'est-à-dire d'apporter leur contribution à l'organisation.* » (p. 290). Il insiste à cette occasion sur l'importance de la compréhension sociologique, mettant ainsi en exergue les racines communes à Michel Crozier et Raymond Boudon lorsqu'il écrit : « *Crozier m'a également fait voir qu'un sociologue doit d'abord comprendre les "bonnes raisons" qu'ont les agents sociaux d'agir comme ils le font, avant de conclure qu'ils sont traditionnels et résistent au changement, comme on le faisait si facilement au BAEQ [Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec].* » (*id.*).

Plus généralement, ce théoricien du don offre une analyse de l'engagement intellectuel, de la position prise par rapport aux classes populaires et du crédit qui est accordé à la parole des interviewés. Pour Godbout, l'engagement intellectuel se fait selon des valeurs et ne peut être si facilement déclaré indépendant des origines familiales. À première vue, le rapport est simple et devrait tendre en faveur de l'intellectuel issu d'un milieu populaire : « *l'expérience passée exerce une grande influence. Lorsqu'on est intellectuel, et de gauche, le rapport "moral" à nos origines est fondamentalement différent selon que ces origines sont "populaires" ou "bourgeoises", puisque dans un cas l'éthique de gauche demande que l'on soit fidèle, alors que dans l'autre elle incite à trahir.* » (p. 296). Et pourtant, Godbout semble

inverser cette proposition dans la phrase suivante de son écrit, puisqu'il pose que la théorie de l'aliénation, théoriquement de gauche, est bien plus difficile à endosser pour celui qui connaît personnellement les membres des classes populaires que pour celui qui les théorise à partir de son cabinet ou de son salon : « *Mais, le problème c'est qu'en adoptant la théorie de l'aliénation, on peut trahir ses origines populaires en toute légitimité théorique. Et aussi qu'il est beaucoup plus facile d'adopter la théorie de l'aliénation, quand on ne provient pas de la classe ouvrière que quand on rencontre des ouvriers et qu'on discute avec eux à chaque fête familiale.* » (*id.*). Godbout n'explicite pas davantage ce renversement conceptuel, mais il semble que pour lui les membres des classes ouvrières ne sont pas aliénés. Comme il soulignait, quelques pages plus haut, que Michel Crozier lui avait appris « un certain respect des acteurs » et l'importance à accorder aux bonnes raisons de ceux-ci, on peut comprendre de ce propos que les ouvriers ne sont aliénés mais qu'ils ont, pour le dire avec les concepts boudoniens, une rationalité différente des intellectuels ou des politiques qui les jugent. Pour Godbout, l'ouvrier n'est pas aliéné, non car il a objectivement tort mais pour de bonnes raisons, mais parce qu'il est objectivement mieux informé (ou plus rationnel, ou moins aliéné), paradoxalement, que l'intellectuel. Il écrit ainsi que les ouvriers sont plus lucides et plus conscients (car plus directement et personnellement impliqués). Il explique ainsi, à propos de ceux dont il essaie « de défendre les droits » (p. 296) que son engagement consiste notamment à « *toujours reconnaître la valeur de leur discours et de leurs témoignages, toujours les considérer comme des interlocuteurs valables (ce qui ne veut pas dire tomber dans le défaut inverse et croire que le "peuple" a toujours raison. Donner la parole aux autres ne signifie pas perdre la sienne). Cela signifie notamment éviter le piège de l'aliénation qui discrédite la parole des autres. Les ouvriers que j'ai connus, et particulièrement les leaders, étaient parfaitement conscients de leur exploitation, mais ils étaient aussi parfaitement conscients du rapport de force, des risques et des coûts pour eux de la révolution que leur proposaient les intellectuels, et ils avaient également (avec raison) des doutes sur les résultats. Sur ce plan, loin d'être aliénés, ils étaient généralement plus conscients et plus lucides que de nombreux intellectuels, qui ont mis des décennies avant de reconnaître, par exemple, l'existence du goulag, et se sont alors repliés sur l'Albanie comme société idéale.* » (p. 296-297). Les intellectuels sont donc moins soumis au risque professionnel, monétaire et familial lorsqu'ils entament une action collective que les ouvriers qui ont donc tendance à mesurer leur engagement, non pas car ils ignorent leur domination du fait de leur aliénation, mais car ils arbitrent de façon tout à fait rationnelle sur les chances de succès de leur action qu'ils mettent en regard des risques encourus.

6.2.2.3 L'ambivalence des acteurs

Une des forces de la théorie du don est de théoriser l'ambiguïté des acteurs, qui sont *à la fois* dans le registre de l'égoïsme et de l'altruisme. Comme l'écrit

Alter « *les individus savent être, simultanément ou successivement, parfaitement généreux et parfaitement égoïstes* » (Alter, *op. cit.*, p. 46). Le don peut en effet intégrer du calcul, voire manipuler le sens initial du don pour en tirer profit. Dans le circuit traditionnel de don, celui des échanges trobiandais décrits par Malinowski, il y a une part d'intérêt dans le don, mais cet intérêt ne doit pas être simplement compris dans un sens économique car les trobiandais ont intérêt à créer du lien et à obtenir la reconnaissance de leurs partenaires : « *l'intérêt habite donc les échanges trobiandais. Mais encore s'agit-il de bien comprendre en quoi réside l'intérêt en question. Il s'agit en fait de prestige, de reconnaissance sociale, de puissance. La stratégie se trouve ainsi mise au service du symbolique et non de l'économique.* » (Alter, *op. cit.*, p. 48). L'introduction de la notion de reconnaissance au sein de la théorie du don permet de formuler clairement ce paradoxe dans la mesure où l'intérêt pour soi implique un intérêt pour autrui et ainsi une forme de désintéressement. Si l'intérêt fondamental de l'homme est d'être reconnu par l'autre, il est de son intérêt d'être généreux avec autrui, de le reconnaître et d'échanger avec lui, car la reconnaissance étant un processus réciproque elle ne peut se faire à sens unique. La théorie du don et celle de la reconnaissance s'enrichissent donc mutuellement : la théorie de la reconnaissance permet de penser le don comme désintéressé et intéressé à la fois et la théorie du don permet de souligner le caractère spontané et dialectique de la reconnaissance.

Alter explique comment Marcel Mauss a théorisé le don en insistant sur la tension à l'œuvre dans les échanges cérémoniaux entre le registre de la paix et celui de la guerre, entre l'amour d'autrui et la haine du prochain. Les dons servent autant à faire plaisir à autrui qu'à le dominer. Selon Alter, Mauss « *base également son analyse sur la tension qui existe, à l'intérieur du registre du don / contre-don, entre le conflit et la paix : "On brise les cuivres les plus chers, on les jette à l'eau pour écraser, pour "aplatir" son rival. Non seulement on fait ainsi pour progresser soi-même mais encore on fait progresser sa propre famille sur l'échelle sociale" (Mauss, op. cit., p. 202)* » (Alter, 2002, p. 270).

La force de la théorie du don est de penser l'ambiguïté des rapports sociaux et c'est en ce sens qu'elle permet de répondre au point aveugle laissé par les théories utilitaristes d'une part et culturalistes d'autre part. La théorie du don permet de penser des individus qui sont à la fois égoïstes (soit la part de la réalité très bien décrite par l'analyse stratégique) et altruistes (les théories culturalistes et de l'identité de métier ou professionnelle étant très heuristiques pour penser cette dimension). Comme l'écrit Norbert Alter, la force de l'intuition de Marcel Mauss est de permettre de penser ces deux facettes dans un même mouvement, dans une même unité théorique : « *Dans les deux cas, l'idée est bien celle de l'intégration (ou de la superposition) de la conflictualité et de la violence d'une part, et de la sociabilité d'autre part. C'est cette perspective qu'enseigne finalement la théorie du don. Elle permet de penser les rapports sociaux dans leur profonde ambiguïté.* » (*id.*). La théorie du don résout le paradoxe en montrant que l'on donne à autrui pour

lui et pour soi en même temps car le don est profondément ambivalent, il contente le donataire mais également le donateur qui prouve ainsi, à ses propres yeux et à son entourage, qu'il a les moyens d'être généreux. Comme l'écrit Alter, l'altruisme s'explique aussi par une volonté du donateur d'être en position de supériorité sur ses donataires : « [La théorie du don] ne peut donc être réduite à une perspective éthique (Arspenger, 2000). Au contraire pourrait-on dire, la volonté d' "être le plus beau, le plus fort" permet de penser l'altruisme. » (*id.*). Paradoxalement, pour la théorie du don, c'est en cherchant son intérêt que l'individu s'intéresse à autrui et cette volonté d'aller vers l'autre comporte également un souci de faire plaisir et de contenter le donataire. Si l'on cherche à combler quelqu'un par un cadeau voire, dans une perspective agonistique, lui faire « perdre la face » en lui offrant un cadeau supérieur à celui qu'on a soi-même reçu, il est primordial de connaître très finement les goûts du donataire. Un interviewé témoignait du fait que ses parents avaient été agacés qu'il ait, contrairement aux autres membres de la famille, fourni un effort conséquent pour trouver des cadeaux de Noël parfaitement personnalisés au lieu d'offrir des cadeaux plus standards, tel un livre ou un disque, comme c'était apparemment la norme parmi eux. Ce faisant, il avait en quelque sorte déprécié les cadeaux faits par les autres membres et s'était mis en avant plutôt que de faire plaisir à ses proches.

Si Norbert Alter précise que l'analogie avec l'essai de Mauss n'est pas parfaite (notamment car il ne conçoit le don que dans une perspective collective), l'explication en termes de don/contre-don permet d'expliquer la coopération, bien mieux que peuvent le faire la contrainte ou le contrat. Elle permet de théoriser l'ambivalence des acteurs car elle décrit l'égoïsme et l'altruisme comme deux pendants de l'action, indissociables : « *La succession de "moments égoïstes" et de "moments altruistes", selon la formule de Alain Caillé (2000, p. 179) dans un même groupe social ou chez un même individu s'explique par la co-existence de ces deux logiques et leur inter-dépendance : elles sont les deux pendants de l'action.* » (Alter, 2002, p. 182).

Bruno Viard propose quant à lui une « psychologie du don » (Viard, 2004) qui se base sur les travaux de Paul Diel et qui permet de souligner l'ambivalence des humains et de la vie en général. Viard propose de mettre face à face l'*Essai sur le don* de Mauss et la *Psychologie de la motivation* de Paul Diel (Diel, 1947) : « *Le besoin de reconnaissance occupe une position aussi centrale chez Mauss et chez Diel. Il en va de même de la morale immanente à toute transaction fondée sur la réciprocité des prestations.* » (Viard, *op. cit.*, p. 303). La psychologie de Diel forge des concepts qui se veulent heuristiques et néanmoins très simples, à l'inverse de ceux de Freud ou de Lacan. Comparer ces auteurs demande en premier lieu de comparer l'importance du besoin de reconnaissance à ses « *deux concurrents les plus sérieux* » (*id.*), que sont le besoin sexuel et le besoin matériel. Si les intellectuels du XX^e siècle ont été divisés entre ces deux grands courants de pensée, les premiers du côté de la psychologie et les seconds de la sociologie, Viard

s'interroge sur la possibilité de fédérer ces deux sources de désir dans le besoin de reconnaissance. Pour Diel (*op. cit.*, chap. 5, cité par Viard, *op. cit.*, p. 304), l'être humain possède trois organes fondamentaux - cerveau, sexe, estomac - qui définissent trois besoins d'importance égale, le besoin matériel (dont la nourriture, par extension Viard parle de l'argent), le besoin sexuel et le besoin de reconnaissance. Ces trois besoins sont vitaux et il n'est pas souhaitable de les hiérarchiser, au risque de sous-estimer l'importance des deux autres. Si Marx, Freud et René Girard ont chacun accordé le primat à l'un de ces besoins (respectivement, besoin matériel, sexuel et de reconnaissance), le projet de Mauss et Diel respectivement est celui d'une anthropologie accordant une importance égale à chacun d'eux. Ces trois besoins sont en effet délicats à dissocier dans les faits, car « *Être désiré ou être riche, c'est aussi, et parfois même surtout, être reconnu.* » (Viard, *op. cit.*, p. 305). Notons tout de même que Viard accorde en dernière analyse une importance supérieure au besoin de reconnaissance : « *Autant que le désir sexuel, le désir des richesses est donc largement sur-déterminé par le désir de reconnaissance, ce qui permet d'affirmer qu'il existe quand même une prévalence de ce dernier sur les deux autres, affirmation cohérente avec le fait que le proprement humain se trouve dans le besoin de reconnaissance tandis que reproduction et nutrition sont communes à l'ensemble du vivant depuis les végétaux.* » (Viard, *op. cit.*, p. 306). Ainsi, dans cette « psychologie du don », l'individu recherche bel et bien son intérêt mais celui-ci doit être compris comme une quête de reconnaissance sociale.

La psychologie de Diel permet de penser l'ambivalence du don et ainsi de dégager son potentiel heuristique : « *Le don est un anti-manichéisme. Il fait la synthèse de l'intérêt et de la générosité, de l'autonomie et de l'obligation, de l'égoïsme et de l'altruïsme, de l'égalité et de la liberté, ce qui empêche de se caler sur l'un des pôles de ces couples pour mieux écraser l'autre. La psychique diélienne possède la même qualité. On a indiqué que, quand la valeur - c'est-à-dire la reconnaissance pondérée de soi-même et d'autrui - se dégrade, elle se scinde en deux pseudo-valeurs exaltées de polarité opposée. Une pseudo-valeur, artificiellement gonflée par la vanité, se reconnaît donc à deux traits : 1) elle possède toujours un contre-pôle, 2) elle est exaltée - là est le manichéisme. Une posture exaltée ne va donc jamais seule. Dans le symptôme, on ne voit qu'elle. Mais la grande timidité dissimule un grand orgueil, les réformateurs implacables se laissent vite corrompre par les passions de la terre et les moralistes austères regardent des cassettes porno sous le voile.* » (Viard, *op. cit.*, p. 310). La psychologie de Diel propose un équilibrage de la tension inhérente au don, de sortir de l'approche par l'excès souvent mise en avant lors de l'étude de phénomènes type *potlatch* et ainsi de proposer un modèle normatif du don plus en phase avec les aspirations civiques et démocratiques. Ainsi pour Diel, l'appréciation de sa valeur et de celle d'autrui, pour être saine, ne peut qu'être modérée. Il en irait de même pour le don qui doit conserver un équilibre entre don et contre-don pour que l'échange ne s'assortisse pas d'une domination du donateur, comme dans le cas où le chef clanique « aplattit » son rival et lui fait perdre la face.

6.2.3 Théorie du don et sociologie du monde du travail

Le don dans le monde du travail peut concerner trois terrains de recherche, les rapports entre les firmes, les rapports entre les salariés et l'entreprise et enfin les rapports entre les opérateurs, soit la coopération entre pairs. C'est ce troisième niveau qui va intéresser directement la présente étude car il permet de comprendre l'engagement dans l'action des exploitants nucléaires. L'idée centrale, et relativement récente, est de montrer que la coopération au travail n'a rien d'évident, qu'elle ne va pas de soi et qu'elle est une construction sans cesse menacée plutôt qu'une donnée stable ou immanente à une situation : « *Très schématiquement, ce que découvre aujourd'hui la sociologie du monde du travail à propos de la coopération entre pairs, c'est l'existence d'une forme de coopération qui n'est ni mécanique ni solide. Les uns et les autres en arrivent ainsi à identifier l'existence de réseaux sociaux dans lesquels les opérateurs échangent des savoirs, des représentations, de l'amitié ou de l'alliance stratégique (Lazega, 1996) selon des normes qui ne sont pas celles de la classe, de la profession ou du rôle, mais du regroupement d'experts, identifiés ou non comme tels par les structures formelles de travail. On repère ce type de fonctionnement autant dans l'industrie que dans les services, tant chez les cadres que chez les ouvriers ou les employés qualifiés, dans toutes les activités complexes. On utilisera le terme de "professionnels" pour désigner les salariés investis dans ce type d'activité.* » (Alter, 2002, p. 269). Ce système d'échange entre pairs se distingue de la structure économique de l'échange pour plusieurs raisons. Premièrement car l'alternance des dons et des contre-dons n'est pas planifiée. Les partenaires de l'échange savent qu'ils peuvent compter sur l'autre (du moins *a priori*) mais ils ne savent pas quand ni comment aura lieu le contre-don. Deuxièmement, l'échange est un processus continu et non un simple transfert ponctuel et délimité dans le temps et l'espace. Troisièmement le registre de l'échange n'est pas celui de l'égalité ou de la stricte réciprocité entre ce qui est donné et ce qui est dû ou rendu. Il s'agit au contraire d'un endettement mutuel où ce qui est dû et ce que l'on doit sont intriqués de façon hétérogène, ambiguë et inexplicable : « *l'échange ne fonctionne pas selon le registre de l'équivalence (je te donne ce que je te dois) mais selon le principe de l'endettement mutuel (on est dans une relations de réciprocité permanente)* » (Alter, *op. cit.*, p. 270). En ce sens, la communauté professionnelle se constitue selon le processus de *Vergemeinschaftung* analysé par Weber (traduit par "communalisation", voir par exemple Patez, 1997), ce concept permettant d'insister sur la dimension affectuelle et spontanée de l'association. Néanmoins, ces associations d'experts et de professionnels en entreprise comportent également une part tout à fait rationnelle et réfléchie, renvoyant quant à elle au processus de *Vergesellschaftung*.

Ce réseau de professionnels, aux frontières souples et fluctuantes, décrit parfaitement le groupement humain qui est convoqué par les processus de décision qui se mettent en place pour pallier aux aléas techniques. Le terme de processus de décision, par opposition à une prise de décision individuelle, insiste justement

sur le fait que l'autonomie au travail est, dans le cas observé, une œuvre collective où différents acteurs vont s'unir pour résoudre un problème. Cette union durera *a minima* le temps nécessaire à la résolution de l'aléa et le degré d'union entre les participants sera *a minima* de registre cognitif. Une fois l'aléa soldé, les frontières des collectifs traditionnels auront de grandes chances de reprendre l'ascendant. Néanmoins, la répétition de ce type d'interactions aura tendance à favoriser la constitution de réseaux sociaux, qui pourront d'ailleurs être mobilisés lors de la résolution d'aléas futurs.

Les interviewés décrivent volontiers à l'observateur combien les équipes de conduite sont des communautés soudées, où les membres sont « comme les cinq doigts de la main » ou comme une véritable « famille ». Pour les exploitants nucléaires, elles représentent d'ailleurs le modèle type de la communauté de professionnels. S'il est vrai que les relations entre ces salariés semblent particulières chaleureuses et rappellent le modèle de la communauté plus que celui de la société (Tönnies, 1922), une telle solidarité ne doit pas être prise pour argent comptant. Pour l'enquêteur qui resterait assez longtemps au sein des équipes, suffisamment longtemps pour qu'on lui confie les histoires internes au groupe, la vérité n'est pas si belle et si simple. Les agents des équipes sont unis autour d'un projet commun, la coopération technique, mais sont également divisés par des querelles internes, des jalousies, des rapports d'influence, etc. Comme l'écrit Norbert Alter : « *On présente généralement les collectifs de salariés comme solides : unis et soudés par leur opposition aux directions, ou obéissant aux normes de comportement de leur univers professionnel, ou fédérés par leur conscience d'acteur historique, ou au moins capables d'élaborer démocratiquement un débat interne. Ces représentations doivent être interrogées pour comprendre l'univers des professionnels. L'existence du collectif et de son fonctionnement apparemment communautaire n'empêche pas que s'y vivent querelles intestines et bassesses. Ces dernières contribuent plutôt à la construction même du collectif.* » (Alter, 2002, p. 272). Pour l'auteur, les querelles participent au lien social. C'est parce qu'on se chamaille qu'on s'apprécie, ou du moins que l'on existe collectivement, à l'inverse de sujets qui s'ignorerait tout simplement. Sewell montre par exemple que les corporations de l'Ancien Régime sont de véritables « *communautés déchirées* » qui se caractérisent par « *la solidarité, l'altruisme et la confiance et le caractère indéfectible des relations.* » (*id.*). Et pourtant, ces relations à l'apparence si généreuses ne sont pas dépourvues d'ambiguïté dans la mesure où elles comportent une composante égoïste et intéressée : « *Mais ces communautés sont également trivialement intéressées. Elles font l'objet de tensions incessantes entre maîtres, compagnons et apprentis, l'amour du métier et l'engagement collectif dans l'ouvrage n'empêchant nullement les oppositions.* » (*id.*). Cette mise en perspective historique permet également de nuancer l'idée souvent répandue d'un apprentissage par compagnonnage lors duquel le maître lèguerait de manière noble et solennelle ses connaissances si durement acquises à une jeune recrue destinée à poursuivre son œuvre.

Dans les centrales nucléaires, la formation par compagnonnage s'analyse sous le registre du don. Les anciens ne livrent pas leurs savoirs de manière automatique sous prétexte qu'ils y sont encouragés par le management. Le jeune embauché doit témoigner d'une forme de reconnaissance et le don du savoir a au moins pour contre-don la gratitude et l'admiration du jeune envers l'ancien. Certains jeunes embauchés ont témoigné de la difficulté qu'ils ont rencontrée pour obtenir l'information nécessaire à leur apprentissage, à plus forte raison à l'époque où les procédures étaient moins nombreuses, où une grande part de l'information était détenue par les opérationnels directement dans leur documentation personnelle. Les transferts d'information des anciens vers les jeunes semblent aujourd'hui plus légitimes ou en tous cas l'explicitation du savoir multiplie les sources d'accès à l'information et diminue la dépendance qu'un jeune pouvait avoir vis-à-vis de son tuteur. Pour Alter, qui commente ici les travaux de Sewell : « *L'apprentissage, de ce point de vue, n'est pas à proprement transmis par les compagnons aux apprentis. Il s'agit bien plus d'une sorte de troc dans lequel l'apprenti "se débrouille" pour apprendre tout en effectuant un labeur souvent dur et répétitif.* » (Alter, 2002, p. 272). Dans le nucléaire également, l'apprentissage ne se fait pas sans une part de jeux de pouvoir, d'affrontement et de mise à l'épreuve. Les anciens agents témoignent de l'esprit de compétition qui régnait au démarrage des centrales et insistent sur la culture du secret qu'entretenaient les professionnels détenant des compétences et des connaissances rares. Un agent de terrain sur le CNPE n° 2 tient ce propos, qui contraste avec le climat de fraternité et de communauté souvent mis en avant par les interviewés : « *Avant ? L'époque du démarrage ? Mais c'était l'horreur ici, c'était du chacun pour soi !* ».

La complexification du travail d'exploitation nucléaire a augmenté le tribut à payer pour faire partie du groupe de professionnels à part entière, de ceux qui participent aux débats techniques, proposent des solutions techniques et trouvent des astuces pour régler les problèmes. En effet, la théorie du don précise bien que ne peuvent être intégrés au groupe de donateurs - donataires que ceux qui ont quelque chose à offrir pour s'assurer leur participation au travail collectif et ainsi leur appartenance au groupe : « *Le milieu des professionnels est de fait une communauté affective et censitaire. Affective pour les raisons décrites plus haut et censitaire parce que ne participent à cette communauté que ceux qui peuvent en payer le cens. Par exemple, toujours à propos de la micro-informatique au début des années quatre-vingt (Alter, 1985), on n'intègre dans l'action que les secrétaires qui disposent d'un niveau de compétence ou d'entregent permettant à l'action collective de bénéficier de leur apport. On n'intègre bien évidemment pas les "petites mains", ou les cadres ne disposant d'aucune compétence technique. Les professionnels n'intègrent dans leur action que ceux qui peuvent y contribuer - parce qu'ils disposent de ressources en compétence, en relations stratégiques ou en culture de métier -, qui peuvent y payer leur "ticket d'entrée".* » (Alter, 2002, p. 273)

Plus généralement, les groupes peuvent souffrir d'un déficit de régulation. La théorie du don n'implique pas que les rapports de réciprocité soient toujours respectés. Dans les groupes d'opérateurs, les normes sociales peuvent être bafouées et la sanction imposée par le groupe peut être insuffisante pour contraindre l'individu. Les comportements égoïstes peuvent être de plusieurs types. Alter cite le fait de s'approprier les bénéfices d'une action collective, le fait de collaborer avec « l'autre camp » et plus généralement le fait de ne pas rendre le don reçu. Il montre que la contrainte du groupe sur ses membres est moins prégnante que dans les configurations traditionnelles que sont les communautés ouvrières et *a fortiori* les sociétés archaïques. Dans ces dernières configurations, les membres sont très interdépendants et ne disposent pas d'une réelle compétence individuelle. Ils risquent donc gros à se voir exclure du collectif. Dans le contexte moderne, la compétence collective est finalement plus une agrégation de compétences individuelles particulières s'exerçant dans un contexte particulier. L'individu qui se trouverait exclu du groupe peut trouver à employer ses compétences dans une autre équipe ou dans un autre service. Alter cite l'exemple de l'opérateur des télécoms qui pourrait revendre ses compétences dans un métier de contrôleur de gestion ou dans un service marketing. Finalement, la moindre coercition du groupe sur la réciprocité des rapports de don s'explique par des variables historiques mises en avant par la sociologie du travail, comme la dilution progressive des collectifs, l'individualisation des parcours, la moindre influence du groupe sur la construction des identités. Comme le formule Alter : « *La force normative du collectif n'est donc pas strictement coercitive, parce que les positions de travail ne le sont pas, pas plus que les trajectoires professionnelles productrices d'identité* » (Alter, 2002, p. 279). Pour le dire dans les termes des catégories de Renaud Sainsaulieu (1977), l'identité fusionnelle (où l'individu disparaît derrière un collectif soudé autour des valeurs de métier et d'une distance vis-à-vis de la hiérarchie) tend à laisser place à une identité de type affinitaire (où les membres possèdent de fortes compétences et sont assez individualistes, où les alliances se forment ponctuellement pour atteindre un but et se délient aussi tôt, de manière opportuniste).

Viviane Gonik (Gonik, 2006) propose une application très intéressante de la théorie du don à la sphère du travail. Elle est praticienne en ergonomie, et non sociologue, et bien que d'un ancrage disciplinaire différent elle parvient à des conclusions comparables quant à l'importance des phénomènes de don/contre-don pour expliquer la coopération - ou l'absence de coopération - dans le monde du travail. L'auteur s'inspire ici de son expérience de médiatrice des situations de harcèlement psychologique et d'ergonome quant au lien entre travail et santé. L'approche est donc clinique avant d'être théorique. Du point de vue disciplinaire, elle dit clairement s'inspirer à la fois de l'anthropologie de Marcel Mauss, de la sociologie du MAUSS et de la philosophie du don telle qu'elle est présentée par Marcel Hénaff (Hénaff, 2002). Gonik tisse un lien entre des auteurs qui nous intéressent particulièrement ici, Mauss et ses successeurs, Jean-Daniel Reynaud et la Théorie de la

Régulation Sociale, et Jacques Leplat et l'ergonomie. Elle propose finalement de prolonger l'idée de Reynaud (1989) selon laquelle « *c'est par la régulation collective et les règles sociales qui fondent l'activité réelle de travail que la légitimité et l'efficacité d'une entreprise est assurée.* » (p. 68) et celle de Leplat (1997) selon laquelle « *la coopération et la solidarité à l'intérieur d'un groupe d'opérateurs ne sont pas une donnée mais bien une construction* » (*id.*). Finalement, c'est la théorie du don qui permet, en dernière analyse, d'expliquer le pourquoi de la coopération. L'auteur insiste, comme nous allons le faire dans la section suivante, sur la circulation des idées comme un échange de don, en prenant pour exemple le milieu scientifique. Néanmoins, son approche des rapports entre don et stratégie est plus orientée vers l'alternative que vers l'ambivalence car pour elle le don éclipse ponctuellement le rapport stratégique : « *Ces formes d'échanges sociaux ne veulent pas dire qu'il n'existe pas de conflits ou d'intérêt stratégique, mais qu'ils sont canalisés, du moins pendant un moment, à l'intérieur de règles sociales.* ». À l'inverse, nous avons insisté sur l'ambivalence comme fondement théorique essentiel de la théorie du don et peut-être comme l'une de ses particularités essentielles. La recherche de l'intérêt serait plutôt mêlée aux rapports de don qu'alternant avec ceux-ci.

De par son positionnement théorique, Gonik se penche plus directement sur l'activité de travail - probablement par des méthodologies plus proches de l'observation et des entretiens d'explicitation que des entretiens semi-directifs - et conclut quant à l'importance de la reconnaissance : « *les formes de coopération ne sont ni statiques ni solides, mais se basent sur des phénomènes de reconnaissance et d'identité fondés sur l'échange des savoirs, de représentations, ou encore d'alliances stratégiques [...] pour construire l'activité réelle de travail à partir des données du prescrit* » (Gonik, *op. cit.*). Cette importance de la reconnaissance s'associe à la problématique de la souffrance, générée par les évolutions récentes du monde du travail : « *Un des résultats de ces évolutions, c'est la déstructuration des solidarités, des loyautés, de la confiance et de la convivialité dans le travail qui, comme on l'a dit, repose très largement sur des échanges par le don. Il s'ensuit ce que Dejours (2000) définit comme des pathologies de la solitude. Dans les nouvelles logiques marchandes instaurées par ces formes d'organisation, les employés se retrouvent placés dans une contradiction fondamentale : se donner à fond, mais sans rien donner et sans rien recevoir.* » (Gonik, *op. cit.*).

Lier le don à la reconnaissance du groupe de pairs et le déclin des rapports de don à la souffrance au travail, est une démarche un peu réductrice. Si elle se vérifie dans de nombreux cas, il faut également rappeler, avec Norbert Alter notamment, que le don n'est pas toujours synonyme de chaude camaraderie, et que la dimension conflictuelle ou agonistique du don est bien réelle. Des collectifs très soudés peuvent aussi inclure des moqueries récurrentes voire des exclusions douloureuses. À l'inverse, des rapports sociaux plus circonstanciés, plus distants, sont certes plus froids mais ils permettent dans le même temps à l'individu de protéger sa personne. Comme le montre bien Simmel dans sa sociologie de la ville,

la modernité passe par de nouveaux types de rapports sociaux, plus distants mais en même temps plus libérateurs de l'individualité comparés aux contraintes sociales antérieures.

Laetitia Pihel (2008) prolonge les travaux de Norbert Alter dans le cadre d'une étude de la relation d'emploi chez France Telecom. Son enquête montre que la théorie du don est des plus pertinente pour comprendre les relations salariales construites dans la durée comme c'est le cas des employés qui ont fait le choix il y a une vingtaine d'années de devenir fonctionnaires des PTT. L'auteur propose de parler de « chaîne de dons » pour caractériser l'histoire de l'échange salarial entre employeur et employé. Ce concept présente plusieurs intérêts, le premier étant de considérer la relation salariale dans sa dimension totale, incluant les dimensions personnelles et familiales dans la relation d'emploi. Pihel, qui publie ici dans une revue de management et de gestion, *Relations Industrielles*, met en avant un fait trop rarement souligné par les recherches dans cette discipline, le fait que « "donner" n'est pas seulement transférer un bien ou produire un service, mais que c'est aussi "se donner". L'individu est compris comme un être capable de sacrifices, d'agir par désintéressement. » (p. 522). Au contraire, la gestion postule souvent, comme le souligne Thévenet (2002), « l'illusion » que l'engagement peut être créé de toutes pièces par le management. Laetitia Pihel tire également des conclusions pratiques de sa recherche et propose que les outils et les méthodes d'accompagnement du changement organisationnel soient adaptés à la nature de la relation de don/contre-don qui existe entre l'entreprise et ses agents : « *L'analyse de la relation d'emploi durable à partir du paradigme du don/contre-don invite le management à proposer des outils qui respectent un certain rythme (ce qui a été donné, les éléments touchés), une cohérence, un "ordre des choses" dans la relation. Les politiques proposées doivent faire écho à la chaîne des dons construite, soit résonner dans l'histoire totale de la relation investie subjectivement et durablement par les individus. Ce principe ne remet aucunement en cause le projet d'évolution de l'entreprise, il appelle en revanche à mesurer et questionner ce qui a "déjà été donné" (nature et terrains des dons) par les individus et à préserver les espaces symboliques de sens pour eux.* » (p. 524). Ainsi, la théorie du don invite à une prise en compte des deux facettes de l'équilibre salarial dans la perspective des changements organisationnels.

6.3 Le don dans l'exploitation nucléaire

6.3.1 L'initiative au prisme du don

L'initiative, tout comme la décision, est un don car elle est à la fois libre et obligatoire. L'injonction paradoxale « Soyez autonomes » pourrait gagner à être comprise par la théorie du don. Le salarié doit faire preuve d'autonomie pour faire fonctionner le système, il est obligé de le faire mais l'entreprise ne peut pas le

contraindre entièrement à le faire car c'est justement la créativité, l'inventivité personnelle du salarié qu'elle appelle de ses vœux, seule à même de faire face à l'imprévisibilité du travail réel. L'autonomie est à la fois libre et obligée, comme le don, et cela explique les paradoxes soulevés à son égard dans la première partie de la thèse. Cependant, l'initiative est également un don du salarié à l'entreprise car elle convoque sa personne directement. En proposant une idée nouvelle, une solution technique, l'individu donne une part de lui-même. Comme l'écrit Marcel Mauss, « *présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi* » (Mauss, *op. cit.*, p. 17). De ce fait, si l'idée est rejetée par les pairs, l'individu est inévitablement blessé sur le plan symbolique et narcissique. Il en résulte une estimation moindre de son professionnalisme et par conséquent de sa capacité à donner, c'est à dire de proposer une nouvelle initiative personnelle. Il faut noter que la sanction peut certes provenir des pairs, mais aussi de la hiérarchie ou de l'institution, et qu'elle peut se réaliser à l'encontre d'une idée, d'une suggestion, ou alors d'une action déjà réalisée. À l'inverse, l'initiative conçue comme un don permet de comprendre combien elle est importante pour la construction d'une fierté professionnelle et personnelle. Lorsque le don est reçu, lorsque l'idée est approuvée par les pairs et mise en œuvre, le donateur se voit confirmer sa valeur et peut de surcroît s'attendre à un contre-don qu'il recevra, le moment venu, de la part de ses collègues ou de sa hiérarchie.

Au sujet de la capacité à donner, Alain Caillé fait un constat proche de celui d'Alter mais qui dépasse le cadre de la coopération en entreprise : pour pouvoir donner, il faut déjà posséder quelque chose, et tout le monde aujourd'hui n'a pas quelque chose à donner. Cela pose la question de ce qui fait la « valeur d'un homme » : que faut-il posséder pour donner ? De l'argent ? Du pouvoir ? Du prestige ? Dans le cas de l'initiative, le recours à la théorie du don permet de comprendre combien il est nécessaire de posséder quelque chose à apporter à la collectivité pour faire reconnaître son professionnalisme et se faire reconnaître comme un bon professionnel. Ainsi peuvent se comprendre les motivations des opérationnels à développer leurs compétences via la mise en œuvre de leur autonomie, analysée par Gilbert de Terssac (1992). Développer ses capacités professionnelles permet donc « d'enrichir » sa capacité à donner et ainsi à créer du lien social, à être partie prenante d'un projet collectif, à être reconnu par ses pairs et à se sentir reconnu et digne de l'être et aussi peut-être, à terme, ses chances de se voir offrir quelque chose en retour.

Pourtant, impliquer ses compétences dans l'acte productif et la coopération n'est pas une activité neutre socialement. Julien Gargani (Gargani, 2005) étudie la connaissance et les échanges de connaissances sous l'angle de l'intérêt et du don. Il étudie pour ce faire les échanges entre scientifiques et montre que de tels transferts de savoir ne sont pas évidents : « *Recevoir du savoir de l'autre, reconnaître que l'on ne savait pas autant que l'autre est quelque chose qui peut être déstabilisant, qui ne va pas forcément de soi* » (p. 142). Dans l'entreprise également, le transfert

d'information ne se fait pas sans un certain nombre de précautions et de politesses, au risque que le donateur ne vexe le donataire. Recevoir le don est une étape à part entière du processus, sans laquelle le cycle ne peut pas se poursuivre. De tels phénomènes sont également constatés parmi les exploitants nucléaires. Les agents sont prudents lorsqu'ils livrent une information à un collègue et utilisent souvent des périphrases du type « Juste au cas où tu n'aurais pas l'information... ». Le travail de Gargani permet de défendre une conception de l'idée technique comme un don, avec ce qu'il peut comporter de potentiellement conflictuel. En effet, la dimension agonistique du don est présente également dans le cas de dons non matériels comme des idées ou des informations techniques : on peut faire perdre la face à son interlocuteur si l'on affiche publiquement qu'il ne connaît pas une information alors qu'il le devrait, compte-tenu de son expérience ou de son ancienneté. Donner une information à quelqu'un peut relever de l'entraide mais également dénoter une forme de conflictualité.

Les échanges de connaissances doivent respecter un certain formalisme qui, au-delà de sa composante purement normative, témoigne de la reconnaissance du donataire envers le donateur. Judit Lazar étudie les différentes formes d'incivilités qui peuvent exister dans le monde académique (Lazar, 2001). En proposant le concept d' « *incivilités cognitives* », l'auteur permet de penser la dimension conflictuelle des échanges de savoir. Il s'agit par exemple des utilisations d'idées de certains auteurs qui ne seront pas cités. Lazar prend pour exemple l'ouvrage de Bourdieu *La distinction* qui s'inspirerait fortement de la *Théorie de la classe de loisir* de Veblen, dont la première édition date de 1899, ainsi que de l'ouvrage de Goblot, *La barrière et le niveau* (première édition en 1925). L'ouvrage de Goblot met d'ailleurs en avant la dimension de la reconnaissance qui est présente dans les distinctions entre classes. Ainsi, il écrit, dans une comparaison entre l'aristocratie de l'Ancien Régime et la bourgeoisie moderne : « *L'avantage du bourgeois est tout entier dans l'opinion et se réduit à des jugements de valeur : ce n'est pas à dire qu'il soit mince : C'est une grande supériorité que d'être jugé supérieur. Cet avantage, c'est la "considération". Être "considéré", c'est beaucoup mieux que d'être considérable.* » (Goblot, 1925, p. 5). Goblot emploie le terme d'*habitus*, dans sa discussion de la mode comme signe de distinction : « *Pareillement, l'homme a éprouvé le besoin de revêtir ses ornements et ses insignes quand il avait froid, de s'en dépouiller quand il avait chaud : la défense contre les intempéries fut une fonction adventice du costume avant d'en devenir une fonction essentielle [puis, en note] d'après l'étymologie, les mots costume (coutume), habit (habitus, manière permanente ou coutumière de se présenter aux yeux de ses semblables), tenue et mode se rapportent aux fonctions sociales, non à l'utilité individuelle du vêtement.* » (Goblot, *op. cit.*, p. 36). Ainsi, Goblot n'est pas sans rappeler Mauss lorsqu'il écrit « *Le besoin de paraître, d'exciter l'admiration, l'envie, la crainte ou le respect, de se grandir dans le jugement d'autrui est un trait fondamental de la nature humaine.* »

(p. 36), citation qui peut être mise en regard de la formule de Mauss « être le plus beau, le plus fort, voilà ce que l'on souhaite, et comment on l'obtient ».

Nathalie Heinich, dans un article consacré aux prix littéraires et scientifiques analysés sous l'angle de la reconnaissance (Heinich, 2007), propose un programme purement sociologique sur la reconnaissance, c'est-à-dire qui s'intéresse à ses manifestations concrètes et empiriques, « *contrairement aux philosophes qui, de John Rawls à Jürgen Habermas, visent à établir des normes idéales, une telle approche décrit les normes effectives* ». Un lecteur sociologue se réjouira d'une telle démarche car, en effet, les travaux des philosophes semblent prescrire l'idéal plus que décrire le réel. Heinich, au contraire, s'intéresse ici à la reconnaissance en acte, en étudiant la remise de prix et distinctions académiques et intellectuelles. Elle constate que les bénéficiaires de tels prix évoquent souvent le hasard pour expliquer leur succès, tout comme les participants déçus l'évoque pour expliquer leur échec. Pour Heinich, ce stratagème permet au gagnant d'être « *déresponsabilisé de son privilège [...] et l'envieux peut inconsciemment s'identifier à lui en espérant en bénéficier à son tour.* » (p. 130). Il est délicat socialement de reconnaître de manière trop frontale les compétences de certains et ainsi de minimiser celles des autres. C'est pour cela que des techniques d'euphémisation sont utilisées pour rendre cette « *lutte des places* » acceptable. Heinich conclut sur l'échange en écrivant que « *tout se passe donc comme s'il y avait, dans toute reconnaissance, échange : échange de biens entre celui qui donne le produit de son talent et ses destinataires qui lui rendent de la gratitude, en forme d'admiration* » (p. 132), mais elle ne se réfère pas explicitement à la théorie du don. Il est pourtant possible d'analyser ces données empiriques comme un échange de dons/contre-dons, comportant une forme pacifiée (échanges d'idées, progrès de la science et de l'art...) mais également une forme agonistique (la distribution de la reconnaissance n'est pas égalitaire et peut parfois être violente, symboliquement).

Si l'initiative est un don, on a vu que l'inverse était également vrai : le don est une initiative et comporte donc une part de risque. Comme l'écrit Laurent Cordonnier : « *Le premier don est une initiative, risquée en elle-même, mais qui ne peut attirer une réponse que dans la mesure où il crée une dette [...]. L'obligation de donner n'est une contrainte que parce que l'alternative est la rupture. L'obligation de rendre repose sur la reconnaissance de la dette. Elle est liée à l'obligation de recevoir, c'est-à-dire, là encore, de choisir d'entrer dans l'échange, et non de s'y dérober.* » (Cordonnier, 1997, p. 23). Ainsi, dans le monde du travail, le don que constitue l'engagement dans l'action comporte un risque d'échec, de rupture, mais aussi une probabilité de succès, celle d'entrer en relation et de rendre possible la coopération et la création d'un lien social.

6.3.2 La coopération au prisme du don

6.3.2.1 Compétences et capacité à donner

Il faut comprendre comment certains agents se trouvent exclus de cet échange collectif entre initiative et reconnaissance du professionnalisme. En effet, un des signes d'appartenance à la communauté professionnelle est la maîtrise technique de l'appareil de production. À l'inverse, le fait de ne pas « maîtriser techniquement » constitue un facteur d'exclusion, qu'elle soit explicitée par le groupe, et/ou ressentie subjectivement par l'agent. De ce fait, lorsqu'une méconnaissance technique est rendue publique, l'agent peut « perdre la face » (Goffman, 1967). L'extrait d'observation ci-dessous illustre ce phénomène.

Durant une observation en salle de commande, les opérateurs ont eu à rattraper une erreur de lignage commise par un agent de terrain. Les opérateurs étayaient alors leur propos sur cet incident et reprochent à certains agents de terrain de ne pas à la hauteur techniquement. Il cite un exemple récent, au sujet du même agent de terrain : « *Au briefing, il a dit "La Demande d'Intervention est faite sur la vanne n° 15", et alors là le Cadre Technique lui demande "À quoi elle sert cette vanne et pourquoi il y a cette Demande d'Intervention?", il a pipeauté, et il s'est pris une soufflante car il donnait une information sans savoir d'où elle venait... Ça c'est un comportement de quelqu'un qui n'est pas au niveau.* » Pour l'opérateur, un manque de compétence technique a des conséquences néfastes sur la motivation au travail de ces agents, car la crainte que leurs lacunes soient découvertes par leurs pairs les conduirait à des comportements d'évitement : « *Ils s'enferment de plus en plus car ils sont mauvais et ils le savent, tu les mets en défaut, un jeune il va chercher, un vieux ça fait vingt ans qu'il ne fait rien, donc il va fuir de plus en plus pour éviter d'être en défaut, pour éviter la vérité. Lui dès qu'on lui demande de faire quelque chose, ça l'énerve car il sait qu'il va avoir du mal...* ».

La compétence technique est nécessaire à la coopération et à l'initiative et donc pour être reconnu en tant que professionnel, car elle fournit des ressources cognitives indispensables à la compréhension des enjeux et des contraintes techniques, mais aussi car elle donne une légitimité aux partenaires de l'échange, légitimité essentielle pour que chacun s'engage dans la coopération. Concrètement, un opérateur confiait à l'observateur qu'il n'irait pas demander une opération délicate à certains agents de terrain, qui sont connus et réputés pour être moins compétents. Il préférera attendre qu'un autre agent soit disponible. Les causes de ce choix sont de l'ordre de la compétence mais les conséquences sont de l'ordre de la reconnaissance. L'agent à qui aurait du revenir la tâche se trouve mis à l'écart et l'agent qui se voit confier une responsabilité supplémentaire se trouve être reconnu par l'opérateur. Sur un terme plus long, la répétition de ce type d'interactions conduit certains à ne plus s'investir dans les tâches qui demandent de « prendre sur soi »,

de « creuser » (analyser, investiguer, diagnostiquer. . .) et d'autres au contraire à s'y investir doublement. Ces derniers vont ainsi avoir l'occasion de développer leurs compétences alors que ceux qui restent en retrait risquent au contraire de voir leurs compétences péricliter. La prise d'initiative renseigne sur les questions d'identité et de reconnaissance au travail, et à l'inverse ces dimensions sociologiques donnent des clés de compréhension de la capacité de prise d'initiative des acteurs.

6.3.2.2 Logiques d'opposition, logiques de coopération

La théorie du don ne se contente donc pas de décrire la chaleur des groupements humains traditionnels car elle est aussi une théorie du conflit. L'exemple suivant montre que les groupes peuvent être dans des logiques d'opposition plus que de coopération. Le don est toujours dans un équilibre instable entre la paix et la guerre ou entre la coopération et la défiance dans le cas de l'entreprise.

Agent de terrain : « *Oui, tout à l'heure je demandais quand est-ce qu'ils allaient réparer ce matériel. C'est une intervention risquée, celui qui la rate, il est mal. Alors les services de maintenance se renvoient la balle, maintenant ils disent que c'est à nous la Conduite de le faire. Mais ce n'est pas vrai. C'est souvent comme ça ici, tout le monde se renvoie la balle, c'est comme une partie de ping-pong [..] De toutes façons, moi, je sais que je l'ai signalé, c'est marqué. . . [donc je suis tranquille] »*

Cet interviewé décrit des relations purement stratégiques entre les groupes d'acteurs formant le « système d'action concret ». Comme le prédit l'analyse stratégique, les acteurs en présence vont se comporter de façon à maximiser leur intérêt direct. Ici, visiblement, il s'agit de ne pas intervenir pour réparer le matériel défectueux et prendre le risque de se voir attribuer la cause d'un arrêt automatique du réacteur. Dans le cas présent, les services de maintenance ainsi que la Conduite ne semblent pas unis par un désir commun, par une culture de métier. Une situation de ce type peut être dite bloquée et ne sera résolue que par le « don initial » de l'un des partenaires de l'échange. Celui qui va prendre l'initiative d'intervenir sur ce matériel et de solder l'aléa sera en position d'enclencher le cycle du don/contre-don. Il faut justement souligner que l'analyse stratégique ne permet pas de comprendre comment les agents parviennent à sortir de telles situations bloquées, du moins si l'on prend au sérieux les interviewés pour qui il ne saurait y avoir de récompenses ni de gratifications de la part du management à destination de ceux qui se risqueraient à réaliser cette activité. La seule recherche de l'intérêt stratégique ne pouvant expliquer ce type de comportement, la théorie du don - parmi d'autres - pourra se révéler plus heuristique.

L'extrait d'entretien ci-dessous montre toute l'ambivalence de la relation de don. Si l'on écoute un collègue qui a un problème personnel grave, c'est avant tout pour lui, pour l'aider, mais c'est aussi une manière de faire en sorte qu'il aille

mieux et il est préférable d'avoir des collègues sur lesquels on peut compter. Le don est donc à la fois altruiste et égoïste.

CNPE n° 3

Cadre Technique : « *C'est une partie du travail dont le chef de service ne veut pas entendre parler, car ça ne rentre pas dans les indicateurs. Moi, c'est l'humain qui m'intéresse, c'est de l'humain qu'il y a dans notre métier. . . Par exemple, il y a un collègue dont la femme était très malade, elle est décédée ce matin. . . Son CT, il l'a écouté durant une demi-heure, à chaque début de quart, tellement il était mal. . . Bon et ben ça, ça ne rentre pas dans les camemberts ! Moi je ne veux pas que mon gars il aille se suicider pendant le quart, j'ai besoin de savoir s'il est bien, s'il va bien, j'ai besoin de savoir si je peux compter sur lui ou pas. . . »*

Norbert Alter montre que la prise en compte du don ne débouche pas sur une communauté fusionnelle et sans frontière, mais reste inscrite dans une séparation entre ceux qui peuvent donner et ceux qui ne peuvent pas. « *Les échanges sociaux ne produisent donc aucunement une sorte de communauté fusionnelle et égalitaire. Ils reposent sur une stratification sociale secondaire - en arrière plan de la structure formelle de la division sociale du travail - qui ne va pas sans générer des relations de domination et d'humiliation.* » (Alter, 2009, p. 54). Il en va de même au sein de la « communauté » des exploitants du nucléaire. Certaines anecdotes et certaines interactions particulièrement chaleureuses pourraient donner l'impression d'une communauté de pratiques et de compréhension fusionnelle. Il n'en est rien, car ici aussi les ressources sont inégalement réparties. Certains agents, notamment ceux qui n'ont pas pu ou su entretenir leurs compétences, sont en partie exclus des échanges techniques car leurs connaissances ne sont pas suffisamment développées pour leur permettre d'apporter une contribution à la résolution des aléas techniques. Ils ne peuvent donc pas participer au cercle du don. Les relations d'humiliation existent, comme dans le cas où un agent démontre à un autre que son raisonnement est faux, que son idée est triviale, et qu'il fait cette critique sans ménager son interlocuteur, et surtout en public. Les exploitants entretiennent des relations collégiales, des relations entre pairs, qui se caractérisent autant par la capacité des acteurs à entrer en coopération qu'en conflit. Alter se réfère à ce propos à Simmel (1999), qui en donne les raisons : « *coopérer permet de disposer des moyens d'être compétent en obtenant information et soutien ; entrer en concurrence permet d'être reconnu comme plus compétent que les autres.* » (Alter, 2009, p. 55). Les agents de conduite des centrales nucléaires entretiennent des rapports de type collégial, dans le sens où la frontière entre la coopération et la concurrence n'est pas toujours simple à situer. Les échanges d'arguments, de faits, d'hypothèses semblent autant être un moyen de faire progresser la résolution du cas et donc de coopérer en vue de remplir les objectifs communs, mais également un moyen de mettre en avant son professionnalisme, voire de diminuer les mérites d'autrui.

Il faut noter que le conflit est un thème assez peu développé dans cette thèse. La distinction entre régulation de contrôle et autonome d'une part, et régulation ascendante et descendante d'autre part, repose sur une vision des rapports sociaux dans l'entreprise qui relève plus de *strates* que de *classes*, pour reprendre une distinction issue de la sociologie générale plus que de celle du monde de l'entreprise. L'approche en termes de classes est héritée du marxisme et suppose des frontières étanches entre les groupes, alors que l'approche en termes de strates provient plutôt des sociologues américains des années 1920, et « *lit le corps social comme un ensemble continu de positions hiérarchisées* » (de Blic et Lazarus, 2007, p. 99). Cette distinction mérite d'être explicitée car elle précise le positionnement du chercheur quant aux rapports sociaux sur le terrain observé. En effet, compte-tenu de nos données empiriques et de notre problématique, il nous a paru plus fécond d'utiliser une vision en termes de *continuum* que de dichotomie. Cela rend possible la formalisation théorique d'une circulation de la décision au sein de l'organisation, alors que de postuler des frontières définitivement fermées entre « exécutants et encadrement » auraient été contradictoire avec une telle description.

Pourtant le conflit existe et les groupes socio-professionnels sont différents, comme nous avons pu le présenter dans le premier chapitre. Ici encore, la différence de perception est pour nous à mettre en lien avec des questions de méthodologie. Lorsque l'on observe les différents groupes lorsqu'ils sont plongés dans l'action, la dimension conflictuelle des rapports sociaux n'apparaît pas clairement. Tous sont orientés vers la finalité commune qu'est la résolution de l'aléa. Les agents de terrain sont écoutés attentivement par les opérateurs et le management, dès lors qu'ils présentent des informations ou des arguments jugés pertinents en ce sens. De même pour les hiérarchiques, leurs propos ne sont pas rejetés par les opérationnels sous prétexte qu'ils font partie « de la haute bourgeoisie » pour reprendre les termes d'un interviewé. Et pourtant, les rapports conflictuels existent et portent notamment sur des questions de rémunération, d'emploi du temps, d'avancement de carrière, etc. Lorsque l'on interroge les opérationnels sur ce qu'ils pensent de leurs hiérarchiques, les propos peuvent être assez tranchés. Lors des débats techniques, tout se passe comme si l'on observait une forme de trêve. Le conflit est laissé de côté et laisse place à la coopération. Ceci est vrai dans la majorité des cas observés, mais n'est pas toujours vérifié pour autant. Sur le CNPE n° 3, l'observateur a partagé un quart dans une équipe où le conflit était omniprésent, où l'ambiance était très mauvaise. Cela posait ici aussi des problèmes méthodologiques. S'il est possible d'interviewer dans une pièce isolée un membre issu d'une telle équipe, il est beaucoup plus délicat de partager le quotidien de cette équipe et d'instaurer avec elle une confiance qui rendrait possible l'observation quasi-participante, méthodologie principalement utilisée au cours de cette enquête. De ce fait, l'observateur n'a pas été convié à revenir dans cette équipe et a eu plutôt tendance à retourner dans les équipes où il avait été bien reçu et où il avait pu obtenir des données intéressantes. Il y a donc bien une variable méthodologique à prendre en compte pour qualifier le

positionnement de la recherche vis-à-vis de la présence ou l'absence de conflits sociaux. En cherchant à prendre en compte le plus finement possible l'activité de travail « en train de se faire », l'observateur a de fait recueilli moins de données relevant du conflit.

6.3.3 La relation salariale au prisme du don

6.3.3.1 Reconnaissance par les pairs et reconnaissance financière

La reconnaissance par les pairs s'incarne dans la coopération, nécessaire à la gestion de l'aléa : l'acteur se sent reconnu lorsque ses collègues viennent le consulter quand ils sont face à une difficulté. Mais pour certains acteurs, le risque existe de se satisfaire de cette reconnaissance et d'en négliger l'investissement permanent que nécessite le maintien des compétences. Un Cadre Technique verbalise très clairement ces idées : « *Des mecs comme moi, si je suis reconnu par mes pairs, comme performant, ça flatte, mais c'est à double tranchant, soit tu dis, je suis un grand, tout le monde vient me consulter, soit, au bout d'un moment ça devient confortable, et tu périclites. La reconnaissance des pairs, c'est bien, mais c'est à double tranchant, comme la reconnaissance financière.* ».

Le lien entre reconnaissance financière et reconnaissance du professionnalisme par les pairs renvoie plus généralement à la question de l'argent. Georg Simmel (1900) décrit le processus historique de valorisation de la vie humaine. À travers l'institution du *Wertgeld*, soit le prix à payer si l'on tue un homme, Simmel montre que le prix accordé à la vie humaine dépend à l'origine grandement du statut social de la personne en question, puisque le processus de modernisation tend à accorder à la vie humaine une valeur unique, indépendamment du statut de l'individu concerné. Ce lien entre argent et « valeur d'un homme » met sur la piste de la relation entre reconnaissance de la valeur professionnelle et de la valeur financière. Comme l'écrit Norbert Alter, l'argent versé au salarié par l'entreprise ne comporte pas qu'une dimension monétaire. Il comporte également une part symbolique qui est d'une grande importance : « *l'argent versé au salarié peut avoir une vertu essentiellement symbolique. Les débats, petits drames et jalousies pathologiques qui se nouent à l'occasion de l'attribution d'une prime de fin d'année dont la valeur économique est presque insignifiante, mais la valeur symbolique centrale (parmi dix ou vingt opérateurs, un seul est considéré comme "le meilleur") en donnent une bonne idée. Plus largement, les salaires, parce qu'ils "distinguent", ne rémunèrent pas seulement en argent, mais aussi en statut social.* » (Alter, 2002, p. 271). Il en est bien sûr de même au sein de la population étudiée. Les avancements au choix, relativement récents, ne cessent d'alimenter des polémiques.

6.3.3.2 Don de temps, don d'argent

Les agents donnent au quotidien de leur temps et de leur personne pour faire fonctionner l'entreprise. Les données présentées ci-dessous en montrent quelques exemples. L'observation ci-après montre le cas d'un Chef d'Exploitation qui préfère acheter lui-même un petit matériel que d'attendre que le service adéquat le lui fournisse.

CNPE n° 3

Les Agents de terrain cherchent à se procurer une ampoule pour une lampe portative qui est en libre accès au niveau de la station de pompage et qui sert à inspecter les tambours filtrants. Ils ne veulent pas la chercher au magasin, car « *il doit être fermé* » et car « *il faut chercher la référence dans une "Bible", et il faut encore que la "Bible" soit à jour* », ce qui semble loin d'être acquis. Puisque l'observateur les interroge sur la manière d'obtenir cette ampoule, ils sortent le document en question (la "Bible") et se mettent à chercher les références. Le Chef d'Exploitation leur dit alors : « *Ce genre de truc, il faut l'acheter soi-même et prendre sur soi...* ». Cela ne semble pas être une parole en l'air. Avant que l'observateur ne s'immisce dans cette conversation, le Chef d'Exploitation avait déjà dit aux deux agents de terrain qu'il devait avoir une ampoule adéquate chez lui. Il avait d'ailleurs dessiné une croix sur le dos de sa main, certainement pour s'assurer de s'en souvenir. Un agent de terrain répond alors : « *Le magasin doit être d'astreinte, étant donné que l'on est en période d'arrêt de tranche* ». Le CE insiste : « *Ne vous embêtez pas avec ça, on ne va pas perdre une heure là dessus, j'en ramènerai une demain de chez moi.* »

Au-delà de cette illustration, il est possible de relire les données présentées dans le cadre du « cas de l'accumulateur » (*cf.* section 4.1 page 236) au prisme de la théorie du don/contre-don : en investissant leur professionnalisme dans la gestion de cet incident, les opérateurs ont eu le sentiment de bien faire leur travail, quelque part de « donner » à l'organisation et au collectif. Lorsque, un an après, on vient remettre en cause leur réaction face à l'aléa, ils font face à un refus, à une critique de leur apport personnel, qui ne peut les laisser insensibles. Dans le cas de la procédure H3 (*cf.* section 5.2 page 312), l'acteur a « donné » au collectif et à l'entreprise en proposant une nouvelle procédure car cette dernière permet apparemment de gagner en sûreté. Cette initiative (ou ce don) est certainement libre et généreux, mais il est aussi l'occasion de démontrer aux yeux de tous sa compétence. Le contre-don consiste dans la reconnaissance du professionnalisme de cet acteur, qui se traduira très concrètement par la confiance et la crédibilité qui seront accordées à ses opinions et ses analyses. Les interviewés soulignent également le rapport de don/contre-don qui existe entre les salariés et l'entreprise EDF. Cette relation est d'ailleurs une relation tripartite car elle implique également la population civile

dans son ensemble. Elle illustre à ce titre l'importance qu'accordent les agents à travailler dans le cadre du Service Public.

Opérateur du CNPE n° 2 : « EDF, c'est plus qu'un bastion, c'est un vaisseau, "l'agent EDF, c'est le mec de la lumière", le mec qui vient alimenter ton foyer, il y a une dimension familiale qui est hyper importante, on ne veut pas que ça disparaisse. Le problème, c'est que les hauts fonctionnaires... EDF, c'est un boîte nationalisée, qui a été payée par la population, qui appartient au public... C'est dommage de refourguer cette boîte à des capitaux privés. Le Français moyen, il paye son électricité bon marché car ses parents et ses grands-parents ont remboursé les emprunts avec leurs impôts. L'électricité, c'est comme le bois dans la cheminée, c'est un moyen de cohésion sociale... C'est pour ça qu'on veut une entreprise qui fonctionne bien, en bon état de marche... Mais tout ça, ça se sait, les directeurs te flattent, ils utilisent la conscience professionnelle de chacun pour nous faire travailler, il y a une certaine manipulation. »

Ce souci du Service Public est exposé ici de manière assez forte, dans le sens d'une œuvre au service d'une cause collective de première importance, la cohésion de la société française. Ces arguments comportent une part de vérité qui ne peut être niée : une ville privée de courant durant plusieurs jours verrait probablement un accroissement de son taux de criminalité. Emery Roe et Paul R. Schulman montrent précisément, dans leur ouvrage sur le *High Reliability Management* (Roe et Schulman, 2008), combien la sûreté du réseau électrique est l'un des fondements du fonctionnement de nos sociétés, loin d'être un simple attribut d'un produit ou d'un service ordinaire : « *High reliability is not just one more quality feature in the hedonic price for electricity. In fact, it is a foundation for the operation of society, not simply an attribute of a service* » (*op. cit.*, pp. 9-10).

Néanmoins, l'enquêteur se doit de conserver une distance interprétative vis-à-vis de tels propos dans la mesure où ils participent également d'une certaine rhétorique professionnelle : la plupart des professions savent mettre en avant combien leur métier sert la cause commune et ainsi minimiser le bénéfice personnel qu'ils peuvent en retirer. Ici, l'interviewé souligne pourtant que cette volonté peut être utilisée par le management pour encourager une forme de sur-investissement de la part des salariés. La prégnance des rapports de don est ici évidente : les salariés d'EDF travaillent en partie pour « donner » à la cause collective et regrettent parfois que l'institution ne respecte pas l'équilibre du don/contre-don.

En dehors de la théorie du don, un auteur comme Galbraith, économiste situé parmi les keynésiens, offre une perspective intéressante pour comprendre le rapport de don entretenu entre les salariés et l'entreprise. Pour lui (Galbraith, *op. cit.*), il y a un lien entre ce que les salariés attendent de leur entreprise et ce que l'entreprise attend de la société. Ces attentes peuvent être orientées vers la richesse pécuniaire ou au contraire vers une certaine stabilité et un prestige social. (p. 172). Le changement de statut et d'objectifs qu'ont connu les entreprises para-publiques

françaises est à prendre en compte dans l'étude de ce que les agents attendent de leur employeur. Pour les agents du nucléaire, il y a un changement dans la position tenue par l'entreprise EDF vis-à-vis de la société et cette transformation n'est pas sans conséquence vis-à-vis du rapport qu'ils entretiennent alors avec elle. Si celle-ci a été créée dans un modèle relevant de l'État-providence et du service public, la récente ouverture du capital et l'internationalisation du groupe EDF témoignent d'un changement de cap. Difficile dans ce contexte de savoir exactement « *ce que l'entreprise attend de la société* » et donc ce qu'on est en droit d'attendre de l'entreprise en retour de son investissement et de sa motivation au travail. La situation est comparable à celle observée par Norbert Alter chez France Telecom (Alter, 2002), où les agents rentrés aux PTT dans les années 1960 et 1970 étaient mus par un désir de service rendu à la collectivité.

De la même manière, les agents EDF n'ont que récemment été encouragés à considérer les questions commerciales et budgétaires. D'après un témoignage recueilli à ce sujet, l'impératif de disponibilité de la tranche (ou impératif de production) est finalement assez récent car l'entreprise ne cherchait pas, auparavant, à maximiser la disponibilité de son parc pour elle-même. L'objectif était de répondre à la demande française, les surplus de production pouvant être vendus à l'étranger le cas échéant, mais il n'était pas prévu de réaliser une plus-value sur ces surplus. Ce changement explique les propos critiques qui ont pu être recueillis vis-à-vis des intérêts boursiers de l'entreprise, comme l'illustre par exemple le témoignage de cet opérateur du CNPE : « *À propos de la sécurité, de la sûreté... intervenir moins souvent sur un matériel pour que ça coûte moins cher... Oui, on sent que maintenant, l'objectif c'est de gratter de thunes... on va dire "Oui, mais vous comprenez, il faut être rentable...".* ». Pour lui, la sûreté peut être dégradée par une approche purement gestionnaire. Il se questionne également sur les bénéficiaires de cette rationalisation financière, en distinguant les usagers / clients d'EDF, les salariés et les dirigeants : « *On a lu un article de notre PDG : "Le prix de l'électricité n'a pas vocation à baisser". Nous, on se dit qu'on fait des économies, le prix pourrait baisser. Après, on nous dit : "Ce qui coûte c'est les retraites", on peut estimer qu'on jour on va la perdre... ça va de pair avec l'installation des cadres supérieurs, qui n'ont pas le souci d'être rentables pour eux, ils commencent par se faire des parachutes dorés... ça me fait penser à du pillage, j'espère qu'EDF ne rentrera pas dans ce système... d'un point de vue humain, ça sera difficile de dire aux gens qu'il faut travailler, être réalistes, et de voir que le fruit de ce réalisme finira dans la poche des dirigeants.* ». L'interviewé établit donc un lien entre la privatisation de l'entreprise et son souci de la collectivité : « *J'espère que le petit français pourra se chauffer et s'éclairer correctement dans les années à venir. Cet aspect un peu social, ça a toujours été très fort à EDF, dans le sens, produire pour la collectivité. On a toujours lutté pour augmenter nos salaires, mais comme tout le monde, je pense pas que ça soit aberrant...* ».

6.3.3.3 Énergie, risque nucléaire et théorie du don

Le don ne peut se comprendre sans évoquer le rapport au sacré, compris ici comme une entité qui dépasse l'individu ou le groupe. Le sacré permet de répondre à la question fondamentale du don initial. En effet, comment expliquer que certains se risquent à donner en premier, sachant qu'ils ne sont pas certains d'obtenir quelque chose en retour ? Le don initial peut s'expliquer par la liberté qu'il procure au donateur par rapport au donataire et ainsi à l'emprise du premier sur le second (Simmel, cité par Alter, 2002) mais aussi par le fait que donner au sacré permet au sujet de s'inscrire dans un ensemble plus vaste, de participer à la construction d'un projet qui le dépasse et ainsi d'éprouver son appartenance. Comme l'explique Alter, « *La question de savoir pourquoi on commence à donner est centrale, puisqu'il ne peut exister d'échange sans don mais que le premier à donner n'est jamais certain d'amorcer un cycle d'échange. [...] L'hypothèse la plus proche des préoccupations présentées dans ce texte est celle de A. Caillé : "Le sacrifice doit être pensé comme une relation de don/contre-don avec le sacré [...] Par sacré Hubert et Mauss n'entendent donc rien d'autre que ce qui excède les forces et les limites du sujet considéré, individu ou groupe" (2000, p. 148).* » (Alter, 2002, p. 282). Le premier donateur se risque à donner car cela constitue pour lui un acte qui dépasse ses propres capacités ou son propre entendement. Empiriquement, le sujet dira souvent à l'observateur qu'il a donné car « cela se fait », sans raison particulière. L'ambivalence du don apparaît très clairement dans le don initial car l'acte est entièrement libre (aucun partenaire ou observateur extérieur ne peut contraindre formellement le sujet à donner) et en même temps la volonté de donner dépasse le sujet, sans pour autant qu'il soit sous l'imposition d'une norme sociale au sens d'une contrainte formulée explicitement. Pour les théoriciens du don, ce dernier est finalement une interaction à trois car le sacré y joue un rôle prépondérant. En incluant le sacré, la théorie du don se dote d'une vertu heuristique supérieure et permet d'expliquer plus en profondeur la motivation humaine au travail. Elle permet alors de comprendre des cas vis-à-vis desquels la sociologie du choix rationnel et la sociologie culturaliste ne parviennent pas à saisir aussi nettement l'ambivalence de l'investissement au travail, soit des cas où ni la liberté stratégique seule ni l'obligation sociale seule ne peuvent justifier l'engagement : « *Dans cette perspective, on comprend que le don/contre-don est une interaction à trois : le donateur, le donataire et le tiers (le sacré) qui permet en quelque sorte, tout en donnant à l'autre, de donner à quelque chose ou à quelqu'un qui excède la nature de la relation. De manière parfaitement triviale, on dira que lorsqu'on donne une information à un collègue, ou lorsqu'un directeur améliore les conditions de travail de son personnel, ou lorsque l'équipe de maintenance d'EDF se débat sous la tempête pour rétablir le courant, c'est sûrement pour obtenir quelque chose en retour : coopération, productivité, reconnaissance sociale. Et ce type de raisonnement est aisé, parce qu'il rentre bien dans les paradigmes de la sociologie du monde du travail. Mais on ne donne pas seulement pour obtenir quelque chose*

ou pour mieux vivre ensemble. Dans les trois cas qui viennent d'être cités, les acteurs acceptent bien volontiers de dire qu'ils donnent parce que "ça se fait", "c'est humain", "ça fait sens". Ils signifient par là que donner est un moyen de participer simplement, quotidiennement, à la construction de la société. » (Alter, 2002, p. 282). Le concept de *hau*, ou esprit du don, permet de comprendre pourquoi le donateur se sent obligé de donner et le donataire de rendre, car finalement les participants se sentent contraints par quelque chose qui les dépassent, qu'on nomme ce quelque chose société, normes sociales ou sacré : « *On coopère plus facilement avec un collègue par amour du métier, de la mission ou par respect de l'œuvre collective que parce qu'on attend, de lui, quelque chose en retour. Et c'est aussi parce que l'échange se réalise selon ce registre que le donataire a le sentiment de donner, d'exercer sa liberté, et non de rendre.* » (Alter, 2002, p. 283).

Dans le cas du nucléaire et de la gestion des risques, cette dimension du sacré apparaît en filigrane dans les analyses : les exploitants donnent pour la sûreté du réacteur et donc pour la population civile et pour leurs collègues, leurs familles, pour l'environnement, etc. Lors d'une ronde sur l'installation sur le CNPE n° 2, en compagnie d'un agent de terrain, l'enquêteur a pu profiter d'un moment de calme pour interviewer un exploitant sur cette question sensible qu'est le rôle joué par ces agents dans l'hypothèse d'un accident important. Il expose alors littéralement la question du sacrifice : « *On est la chaire à canon du nucléaire. S'il y a un problème et qu'on doit descendre dans le Bâtiment Réacteur et prendre plein de doses de radioactivité, et bien voilà... On est payés pour ça, toute ma vie j'ai été payé pour ça... Un soldat, il est payé pour mourir à ma place, moi, je suis payé pour prendre les doses qu'il faut, pour faire ce qu'il faut pour garder la saleté à l'intérieur... Moi, j'ai mes gosses à un kilomètre d'ici, je préfère rester là-dedans, sinon, c'est toute la région qui est pourrie... »*

Néanmoins, l'importance du sacré ne concerne pas uniquement la sûreté nucléaire mais également la production d'électricité. Les agents donnent également « au sacré » lorsqu'ils cherchent à assurer la disponibilité de la tranche, comme l'expliquait l'opérateur pour qui il est important de fournir du courant à la nation. À ce propos, une prise de distance méthodologique peut être bénéfique. Une recherche sur le risque tend à ne percevoir la centrale nucléaire que sous l'angle de la menace, ou sous l'angle de la fiabilité, mais rarement sous l'angle de la production. Or, pour les exploitants, la centrale sert avant tout à produire un bien de première nécessité, qui permet à la population de s'éclairer et de se chauffer, qui permet aux hôpitaux de soigner ses patients, qui permet aux villes et aux routes d'être éclairées et ainsi de réduire les risques d'accident, etc. Pour les exploitants de l'industrie nucléaire, « produire » n'est pas un terme connoté de manière économiste ou productiviste. Pour eux, maintenir l'équilibre du réseau électrique national, éviter des coupures de courant prolongées, c'est avant tout éviter le chaos qui s'ensuivrait³. De plus,

3. À ce titre, l'œuvre de science-fiction *Ravage* de René Barjavel offre une vision intéressante de ce que pourraient être les conséquences sociales d'une coupure de courant générale et prolongée.

la sûreté du réseau (le fait qu'il n'y ait pas de coupure) contribue également à la sûreté nucléaire car les centrales ont besoin, dans le cas d'une situation accidentelle, de l'alimentation fournie par le réseau pour pouvoir continuer à manœuvrer leurs matériels et donc assurer le refroidissement du combustible et contrôler la réaction neutronique. Ces points permettent de comprendre de manière plus nuancée l'agacement dont peuvent témoigner les exploitants lorsqu'ils doivent arrêter la production pour des impératifs de sûreté qui leur semblent, à leurs yeux, de faible importance.

6.3.4 Évolution historique et théorie du don

L'évolution historique de l'autonomie au travail constatée dans cette thèse, soit le passage du modèle des habiletés au modèle des processus de décision, comporte trois conséquences qui peuvent être analysées dans le cadre de la théorie du don. Premièrement, la procéduralisation rend plus délicates les initiatives personnelles, la plupart des initiatives légères ayant été interdites par les procédures ou intégrées dans celles-ci : il est donc de plus en plus délicat de « donner » de sa compétence au collectif de travail et à l'entreprise. Deuxièmement, la tendance à la responsabilisation individuelle accroît en quelque sorte le « risque du don », la désapprobation par les pairs se doublant de sanctions administratives et managériales. Troisièmement, le contre-don de la part de l'entreprise est jugé menacé par de nombreux agents : la modernisation de l'entreprise est vécue par beaucoup comme fragilisant le « pacte social » entre l'employeur et les agents (Malsan, 2008).

Ces trois facteurs permettent d'expliquer le déséquilibre dans les rapports de don-contre-don, à la fois au sein des collectifs de travail mais aussi entre les agents, les hiérarchies et l'institution. Ce déséquilibre s'est traduit par une division « symbolique » du travail, entre les agents qui ont su s'imposer comme des référents techniques et ceux qui ont eu plus de difficultés à conserver un niveau de compétences suffisant pour participer aux débats techniques, où les arguments échangés sont également des démonstrations publiques du professionnalisme de chacun et donc des occasions d'accéder à la reconnaissance.

Marcel Hénaff (2002) propose une vision historique des relations d'échange et montre comment le rapport de don a été modifié par l'intervention des marchands. La relation d'échange, initialement motivée par le don, tend à devenir abstraite au fur et à mesure qu'elle passe dans les mains des marchands. L'impersonnalisation du rapport commercial empêche le lien éthique, la charité entre les croyants. Dans le monde du travail, une évolution similaire peut être retracée. Les relations personnelles et de proximité qui régnait dans les communautés d'artisans ou de compagnons sont prescrites à travers le mouvement de taylorisation. La boîte à idée vient remplacer (ou du moins tente-t-elle de remplacer) les idées échangées spontanément entre les membres du même groupe de travail. Comme le montrent très bien les sociologues du travail s'intéressant au don, la prescription des rap-

ports d'échange entre les salariés ne peut remplacer entièrement le registre du don. La raison en est assez simple : la réalité du travail est trop complexe et trop imprévisible pour être entièrement prescrite et le registre du don est justement le seul qui soit suffisamment souple pour y faire face. Cette souplesse conférée aux rapports sociaux par le registre du don s'explique par le fait que lui seul permet une prise de risque, un pari sur l'avenir. Sans le « grain de folie » propre au don, le simple registre de la rationalité procédurale n'est pas suffisant pour expliquer l'engagement dans l'action.

6.4 Les mobiles de l'implication au travail

La présente réflexion poursuit donc la recherche des mobiles de l'implication au travail. La quête de l'intérêt stratégique et la variable culturelle ont une vertu heuristique indéniable pour éclairer cette question. Ces deux grandes écoles théoriques, représentant classiquement l'économie et les sciences sociales respectivement, permettent de comprendre une grande partie des données empiriques observées.

Les exploitants nucléaires s'engagent dans l'action en partie car ils en retirent un bénéfice en termes stratégiques. Ils ont ainsi un plus grand pouvoir, informel ou non, une certaine progression de carrière, des primes financières, etc. Bien que ces motivations n'apparaissent que rarement dans les discours tenus à l'attention de l'observateur, elles forment toutefois une part importante des conversations et des attentions quotidiennes. Et si la progression de carrière ne semble pas être une priorité pour les exploitants, force est de constater que certains sont effectivement l'objet d'évolutions, à commencer par le passage du poste d'agent de terrain au poste d'opérateur. Les motivations stratégiques ne peuvent donc être ignorées. La variable culturelle est également importante car les agents agissent aussi de façon conforme aux normes de leur milieu ou de leur culture socio-professionnelle. La contrainte sociale est présente. Un agent qui ne s'implique pas dans son travail sera critiqué par ses pairs, il subira une forme de pression sociale et groupale. Le groupe aura tendance à l'exclure, à le déconsidérer. Il est exact de dire que la culture professionnelle des équipes de conduite est celle d'une implication dans le travail d'exploitation, de maîtrise de l'outil de production, de maîtrise technique.

Il faut donc chercher à savoir pourquoi les salariés acceptent d'en faire plus que ce qui est prévu dans les consignes et les règlements, pourquoi ils mettent en œuvre leur autonomie et prennent des décisions malgré le risque que comportent ces actions. G.A. Akerlof explique que le salaire doit être compris comme un rapport de don entre les salariés et son employeur : « *Probablement le cadeau fait par le salarié à sa firme, l'effort dépassant celui prévu par les règles, est lié au don de la firme au salarié. En accord avec Mauss et d'autres auteurs, la réciprocité est bien le fait majeur dans l'échange de dons (comme d'ailleurs pour les échanges sur un marché).* » (Akerlof, 1982, p. 552, cité par Alter, 2002, p. 271).

Ce qui manque aux théories de l'intérêt d'une part et de la culture d'autre part c'est une manière de penser leur imbrication. Comment peut-on être à la fois libre et obligé ? Lorsqu'une théorie souligne l'influence des normes, du groupe et de la culture, l'analyse du matériau empirique montre souvent qu'il y a des exceptions individuelles, des personnes qui se retirent de l'implication ou qui ont leurs raisons de faire cavalier seul. De même la recherche de l'intérêt personnel ne parvient pas à expliquer toutes les situations car des agents peuvent s'impliquer alors que cela va à l'encontre de leur intérêt de court-terme. Les sujets sont dans une tension permanente entre le désir de s'impliquer (et donc de prendre un risque qui ne sera pas assurément assorti d'une rétribution, voire qui sera sanctionné) et la tentation de se réfugier dans l'immobilisme ou d'esquiver l'initiative.

Si la recherche de leur strict intérêt personnel peut les inciter à ne pas agir, leur culture professionnelle les invitera en revanche à s'impliquer. Du fait de cette double influence, les agents hésitent entre ces deux polarités. La théorie du don permet de penser une telle tension, un tel équilibre, toujours instable, car elle est une théorie de la paix et du conflit, de l'égoïsme et de l'altruisme, et de la balance permanente entre les deux. Comme on l'a dit, la première précision à apporter lorsque l'on mobilise la théorie du don est qu'elle n'est pas une théorie du désintéressement ou de l'altruisme. Comme le précise Norbert Alter dès le début de son article consacré au don dans le monde du travail et de l'entreprise, il existe deux méprises qui peuvent gêner la mobilisation d'une telle théorie dans un tel contexte :

« Mobiliser la théorie du don pour analyser la nature des rapports sociaux caractérisant le monde du travail a bien évidemment quelque chose de paradoxal : tous les bons manuels de gestion expliquent que l'entreprise est un lieu de profit, de calcul utilitariste, de praxis de la théorie économique standard. Ce paradoxe ne vaut cependant qu'à la condition de confondre la théorie du don avec une théorie de l'altruisme, alors qu'elle est, bien plus largement, une théorie de l'échange social, laquelle intègre la question de l'intérêt et celle de la violence. Ce paradoxe ne vaut également qu'à la condition de croire que la théorie économique standard reflète parfaitement les pratiques des acteurs, alors que toutes les observations menées par la sociologie du monde du travail montrent que l'efficacité de la firme suppose une capacité à coopérer et que la coopération est toujours un échange social. » (Alter, 2002, p. 263)

Il faut donc expliquer la coopération parmi les exploitants nucléaires car celle-ci ne va pas de soi. Pour Galbraith (*op.cit.*), une définition de l'organisation pourrait justement être celle d'une entité capable d'assurer la coordination entre ses membres, membres qui doivent donc faire abstraction de leurs intérêts personnels. La motivation est le moyen ou le stimulant par lequel on effectue cette coordination (p. 174). L'autonomie au travail s'explique de manière convaincante à l'aide de la théorie du don. Les théories utilitaristes ne parviennent pas à expliquer aussi

clairement l'initiative car le risque de se faire sanctionner en cas d'échec est au moins aussi important que l'espérance de se faire promouvoir en cas de succès, surtout dans le cas d'agents pour qui l'ambition carriériste n'est pas une priorité, pour la majorité d'entre eux. La théorie culturaliste n'explique qu'une part seulement de cette problématique car elle ne rend pas bien compte des disparités individuelles : il y a des opérationnels qui prennent des initiatives et d'autres non. Les premières théories mettent nettement l'accent sur la liberté et les secondes sur l'obligation et ainsi ne couvrent que partiellement la réalité empirique. Une explication individualiste classique (rationalité) ne suffit pas, pas plus qu'une explication culturaliste classique, qui serait du type « les opérateurs prennent des initiatives car cela fait partie de leur culture de métier ». L'autonomie ne peut être prescrite car sa définition est justement « ce qu'il faut faire pour faire face à ce qui n'a pas pu être prescrit ». Il n'est donc pas réellement possible de forcer quelqu'un à être autonome autrement qu'en insistant sur le fait qu'il doit mettre en œuvre sa liberté pour trouver des réponses nouvelles à des situations insolites.

Pour Norbert Alter, la sociologie du monde du travail doit trouver un entre-deux permettant d'expliquer l'action collective autrement que par les grands déterminismes ou par la stricte recherche de l'intérêt individuel : « *Et si l'on rejette simultanément les grands déterminismes aussi bien que le strict individualisme comme catégories d'analyse, on est amenés à se demander ce qui permet l'action collective et légitime ce type d'action dans l'entreprise. En se référant à la théorie du don [...] cet article souhaite contribuer à ces réflexions* » (Alter, 2002, p. 263). La seconde partie de la thèse a fait appel au concept de rationalité cognitive pour expliquer l'agrégation des analyses individuelles. Ce concept est-il toujours fécond lorsque l'on s'interroge sur la reconnaissance au travail ? Face à la théorie du don, la rationalité cognitive de Raymond Boudon doit-elle être ramenée à une rationalité « utilitariste » comme une autre ? Ou l'inclusion de la rationalité axiologique lui permet-elle de recouvrir ce qui est théorisé par la théorie du don ? Finalement, laquelle de ces théories est la plus générale et la plus heuristique ?

6.4.1 Théorie du don et Analyse Stratégique

Avant de se pencher sur le lien entre la rationalité boudonienne et la théorie du don, il faut s'intéresser aux liens entre le don et la rationalité telle qu'elle est utilisée par l'école de l'analyse stratégique. Pour la sociologie des organisations, la théorie du don peut être ramenée en dernière analyse à la rationalité stratégique car le don s'apparente à un acte intéressé comme un autre, visant à obtenir d'autrui un avantage stratégique. Pour Norbert Alter, la sociologie des organisations (Friedberg, 2002) considère « *la théorie du don comme une forme de relation distincte de la rationalité stratégique. L'idée est simple : si on donne, c'est qu'on tire un avantage personnel que l'on ne pourrait pas obtenir sans cette décision* » (p. 273). Il est intéressant de noter qu'Alter utilise ici le terme de décision pour

caractériser l'acte de donner. Il utilise ce terme à dessein pour désigner la conception que se fait la sociologie des organisations de l'acte du don, alors que pour lui, comme il l'explique ailleurs, le don n'est pas tant un acte réfléchi et calculé comme la décision canonique, il relève d'un mouvement plus spontané.

Il faudrait peut être inverser les termes de la proposition de Laurent Cordonnier, citée à la section 6.3.1 page 347 pour écrire que si le don est certes une initiative, la proposition inverse est également vraie : l'initiative dans le monde du travail est un don. En effet le salarié sort à ce moment de son simple rôle prescrit pour engager sa personne dans un acte ou une idée nouvelle, dans le but à la fois de s'attirer une opinion favorable de ses pairs et de ses supérieurs (dimension égoïste) et pour donner véritablement au collectif et à l'entreprise une contribution susceptible de faire progresser l'œuvre commune (dimension altruiste). Pourquoi parler de théorie du don plus que d'un « investissement », le bénéfice de la collaboration étant alors un retour sur investissement ? La dimension risquée ne peut suffire à expliquer ce choix puisque l'investissement financier classique comporte également une part de risque. Là où la théorie du don apporte un éclairage considérable, c'est au sujet de toute l'ambivalence qui caractérise ce type d'actions, qui sont à la fois intéressées et désintéressées.

Alter critique la conception qu'a l'analyse stratégique des rapports de don car elle refuse de comprendre ce qu'apporte le don par rapport à une rationalité strictement utilitariste. Pour Friedberg en effet : « *Ce qui amène à donner, recevoir et à rendre, selon E. Friedberg, est le résultat d'un calcul de type ressources / opportunités : "Je ne comprends pas pourquoi la décision de rentrer en échange avec un tel plutôt qu'avec un tel serait par nature non stratégique du simple fait qu'il s'agit d'un échange social et qu'elle revient à une analyse risquée pouvant être analysée comme un don [...] La rationalité de l'échange social, pour n'être pas confinée à une rationalité purement utilitaire, n'en est pas moins stratégique car le social est inséparable du politique : l'échange social est irréductiblement un échange politique qui ne dit pas son nom. "* (Friedberg, 2002) » (Alter, 2002, p. 274). Pour Alter, Friedberg manque ici un des enseignements principal du don selon lequel, si le don initial peut être intéressé, son but n'est pas d'obtenir quelque chose de quelqu'un mais de construire une relation avec lui. L'échange social est donc un but en soi et non simplement un moyen d'obtenir une gratification personnelle, qu'il s'agisse d'une rétribution monétaire, d'un gain de pouvoir ou même d'un surplus de prestige social ou de reconnaissance. L'échange social ne peut donc se réduire à un échange politique. Ce qui compte, c'est d'être reconnu par autrui, non car cette reconnaissance s'apparente à un attribut supplémentaire dont peut se prévaloir le sujet mais car le fait d'être reconnu par autrui instaure un lien entre les deux partenaires. C'est donc la relation interindividuelle qui est visée, et non la jouissance égoïste. Pour Alter en effet, le « principal élément » du don est qu'« *on ne donne pas* pour obtenir quelque chose de l'autre, *on donne* pour pouvoir

faire quelque chose *avec l'autre* ». Ainsi l'analyse stratégique ne peut prétendre expliquer tout le social pour au moins quatre raisons.

La première renvoie aux développements présentés dans la seconde partie de la thèse sur la rationalité cognitive de Boudon, qui inclut la dimension axiologique de la rationalité. Pour Alter, « à l'évidence, les acteurs, les personnes ou les individus ont toujours de "bonnes raisons" d'agir comme il le font. Ils ne sont ni totalement soumis à l'emprise des normes, ni inconscients de leur rapport à ces normes, ni incapables de s'en défaire au moins partiellement » (Alter, 2002, p. 275). Cette idée n'est pas celle de l'analyse stratégique, elle a été développée par l'individualisme méthodologique et notamment par Raymond Boudon. Cette dernière école a en commun avec la théorie du don (c'est notre analyse) le fait de penser assez subtilement l'entre-deux du déterminisme et de la liberté de l'acteur. Dans l'individualisme méthodologique de Boudon (du moins dans ses œuvres récentes), l'individu cherche à s'orienter de manière cohérente avec les raisons qui sont les siennes, mais ces raisons sont également le fruit du contexte cognitif, culturel et social dans lequel il vit et a vécu. Dans la théorie du don, le don est « à la fois libre et obligé », les individus peuvent ne pas respecter les normes sociales, peuvent ne pas agir conformément à ce qui est attendu d'eux. Dans les deux approches, le sujet agit à la fois en fonction de son individualité propre et de ses déterminants sociaux. Dans la théorie boudonienne, cet arbitrage passe par la cognition : que les bonnes raisons soient conscientes ou non, le sujet est un être intelligent qui sait ce qu'il fait, ou du moins qui peut l'exprimer *a posteriori* dans le cadre d'une enquête. Dans la théorie du don, la tension individu / société semble moins réfléchie, plus spontanée, plus irrationnelle. Le « grain de folie » qui est à l'origine du don initial est moins bien décrit pas la théorie boudonienne, qui semble dépendre des sujets plus froids et plus abstraits. Cela s'explique certainement par les décalages d'approches méthodologiques entre les anthropologues du don et Raymond Boudon, les premiers étant en contact plus direct avec les sujets sociaux « en chair et en os » (que l'on pense à l'émotion que peuvent procurer certains entretiens) alors que le second travaille traditionnellement au moyen d'une approche plus exégétique et statistique. Certes, Marcel Mauss ne s'est jamais rendu lui-même sur le terrain (Caillé, 2000, p. 28), mais bien qu'il travaillait avec des données de seconde main, ses études attachent une importance toute particulière au matériau peignant le ressenti des sujets. En somme, les « bonnes raisons » de Boudon trouvent leur limite heuristique lorsque l'interviewer ne parvient plus à faire s'exprimer l'interviewé sur les raisons de ses actes ou lorsque le savant ne parvient pas à reconstruire les raisons des sujets à l'aide de ce que Boudon appelle « la psychologie ordinaire ». La seconde raison pour laquelle l'analyse stratégique ne peut pas prétendre expliquer tout le social est qu'il existe de nombreuses situations où les acteurs sociaux ne cherchent pas à tirer profit de la relation. Dans les équipes de conduite en l'occurrence, cela est parfaitement vrai. Il existe de nombreux moments lors desquels les agents font leur travail sans chercher à en tirer un avantage concurrentiel. La

troisième raison est que ce qui se joue dans l'échange social n'est pas un enjeu, un avantage économique ni même symbolique. Pour Alter, c'est « *bien plus fondamentalement, la relation même qui unit les partenaires de l'échange, l'existence de la relation, et non l'avantage qu'on en retire* » (Alter, 2002, p. 275). Ce point a été mis en exergue par l'auteur dans un travail précédent (Alter, 2000) dans lequel il montre que beaucoup d'acteurs refusent d'utiliser leur pouvoir pour préserver la qualité de la relation. La quatrième raison est que l'analyse stratégique, si elle permet de décrire finement les systèmes d'action concrets, fait l'impasse sur les raisons axiologiques et affectives de l'action, soit « *ce qu'il y a en amont de l'action - des valeurs, des croyances et des sentiments* » (Alter, 2002, p. 275).

6.4.2 Théorie du don et Théorie Générale de la Rationalité

Pour caractériser les liens entre la Théorie Générale de la Rationalité de Boudon (2003a) et la théorie du don, une alternative consiste à dire que la seconde est « soluble » dans la première. Pour cela, il faudrait admettre que les considérations relatives au don peuvent être interprétées comme des valeurs. La TGR considérant à la fois la rationalité téléologique et la rationalité axiologique, l'obligation de donner, recevoir et rendre serait alors considérée comme une valeur. Il serait alors possible de dire que l'individu a « de bonnes raisons » de donner, de recevoir et de rendre, quant bien même ce don ne serait aucunement assorti d'une garantie de retour ou de gain, dans la mesure où ce don est cohérent avec ses valeurs. La formule « avoir de bonnes raisons de donner » ne doit pas être comprise dans son sens intuitif, instrumental. Prenons un exemple concret pour essayer de dépasser ce clivage entre le sens couramment attribué aux bonnes raisons et au sens donné aujourd'hui par Boudon à ce concept. En entreprise, si un collègue me demande un document qui lui serait d'une grande aide pour boucler son budget de l'année prochaine, il y a de grandes chances que je lui fournisse même si cela me demande de chercher dans un amas de papier et que je ne dispose pas de beaucoup de temps. Si un observateur extérieur arrive à ce moment là et me demande pourquoi, ou pour quelles raisons, je le fais, je lui répondrais simplement : « parce que cela se fait ». Il est donc normal pour moi de fournir ce document. Je peux également me justifier en me référant à la théorie de l'utilité, en disant par exemple : « si je ne lui donne pas aujourd'hui, le jour où j'aurai besoin de lui, il ne sera pas là ». Je peux donc évoquer la tradition ou l'intérêt. Que faire alors des justifications des acteurs au sujet du don ? S'ils ne possèdent pas les concepts relatifs à cette théorie ils ne pourront se justifier qu'en référence aux théories plus couramment employées : culture ou intérêt.

Jacques T. Godbout s'est penché précisément sur les rapports entre la théorie du don et l'approche boudonienne de la rationalité. Pour Godbout (1995, p. 53), « *le don est une expérience qui relèverait plutôt de la rationalité axiologique, définie ainsi par Boudon (si on l'applique au don) : X a de bonnes raisons de donner, car*

ce comportement découle du principe normatif Z [ici, le don], et X a de bonnes raisons de croire en Z ». Néanmoins, pour Godbout, le don restera en partie irrationnel : « *il restera toujours un résidu dans le don, une folie, un excès, une des lois du don étant d'enfreindre les règles que le système social établit à son sujet* » (id.). Il serait possible de conclure que « *dans le don, il est rationnel d'être irrationnel, ou encore que "X a de bonnes raisons d'être irrationnel lorsqu'il donne, car cela est inscrit dans la logique même du don". Peut-être sommes nous devant un type de rationalité qu'il faudrait ajouter à la liste, non exhaustive, établie par Boudon.* » (Godbout, *op. cit.*, pp. 53-54). Godbout admet donc que le don puisse s'inscrire dans le cadre d'une rationalité fortement élargie, puisqu'elle inclurait également une part d'irrationalité. Il reconnaît l'intérêt des bonnes raisons de Raymond Boudon, qui permettent de sortir d'une explication centrée seulement sur des motifs inconscients dépassant l'acteur, trop souvent convoquées par les sociologues. Il reconnaît également que la rationalité définie par Boudon est bien plus large que la simple rationalité instrumentale et que les bonnes raisons peuvent être d'ordre moral ou religieux par exemple. En réalité, seules les passions sont exclues. Or, comme on vient de le voir, pour Godbout, le don exige une part d'irrationalité, ce en quoi il parle d'une part de folie dans le geste du don. Il faudrait donc inclure l'émotion dans la rationalité, ce qui par ailleurs se trouve aller à l'encontre des catégories wébériennes qui distinguent les affects de la rationalité, qu'elle soit téléologique ou axiologique.

Alter cite Boudon pour critiquer la perspective d'un acteur purement individualiste, qu'il nomme « cynique ». Boudon montrant que la rationalité est limitée par des causes objectives, l'acteur raisonne en fonction des données disponibles, et donc il ne serait pas cohérent qu'il prenne de trop grands risques vis-à-vis de son groupe d'appartenance : « *R. Boudon (1992) montre bien que la rationalité de l'individu est limitée, au moins pour des raisons "objectives". L'individu cherche une solution "satisfaisante" en procédant graduellement, l'ensemble des informations ne pouvant être disponible dès le début de l'action. L'hypothèse de l'acteur cynique n'est donc pas fondée, au moins parce qu'il ne sait jamais vraiment, et en particulier dans les univers décrits, de quoi demain sera fait.* » (Alter, 2002, p. 280). Ce raisonnement est convaincant car l'acteur cynique décrit ici ne fait que se couvrir contre le risque futur, à la manière d'une assurance. Il ne fait finalement qu'investir dans du capital social au cas où il se retrouverait en difficulté, alors que le lien social ne peut s'établir que sur le sentiment de la spontanéité, d'une forme de gratuité.

Il faut considérer une question méthodologique : comment le chercheur retrouve-t-il les bonnes raisons de l'individu ? S'il le questionne directement, en acte, il y a fort à parier que l'interviewé répondra en justifiant son comportement sur la base des explications standards, celles dont il dispose dans son référentiel normatif. Ainsi, il sera délicat pour lui de dire à un observateur provenant lui aussi du monde de l'entreprise « j'ai agis ainsi sur un coup de tête ». À l'inverse, il sera plus

aisé de mettre en avant des raisons qui sont légitimes dans le cadre d'interaction considéré. Il sera donc plus pertinent d'invoquer des raisons instrumentales dans le cadre de l'entreprise privée, ou à l'inverse le désintéressement dans le cadre du travail bénévole ou caritatif. Le cadre d'interaction lui confèrera une justification centrée sur les valeurs de l'entreprise (il peut s'agir de valeurs de solidarité comme c'est souvent dans la culture EDF traditionnelle, ou de valeurs plus économiques si l'interviewé se réfère à une culture d'entreprise privée). Dans les écrits de Boudon, le sociologue de tradition compréhensive retrouve les bonnes raisons en recourant à ce que l'auteur appelle la « psychologie ordinaire », se référant aux sociologues classiques comme Simmel. Mais que faire si la psychologie ordinaire de l'interviewé ou du sociologue ne comporte pas un motif d'explication comme celui du don ? Il y a peu de chances qu'il y recourt pour expliquer ses comportements. En somme, il est normal que les interviewés n'expriment pas explicitement le registre du don pour justifier leur comportement dans la mesure où celui-ci ne fait que rarement partie de leur référentiel normatif habituel ou mis en œuvre dans le cadre d'une enquête en entreprise.

La théorie du don permet donc de comprendre ce mystère qu'est l'organisation et de répondre à la question « Comment l'organisation est-elle possible ? », tout comme elle permet de répondre à la même question concernant la société. (*cf.* la discussion de Gebauer (2002) autour de la question « Comment une société est-elle possible ? » chez Simmel et Bourdieu). Pour Alter, la théorie du don permet de comprendre la coopération dans les organisations plus finement que ne le permet l'analyse stratégique : « *Si toutes les relations en organisation étaient stratégiques, uniquement stratégiques, mises en œuvre pour obtenir un avantage, le plus souvent au détriment de l'autre, on ne pourrait pas "faire organisation", personne n'acceptant de renoncer à des avantages au profit d'un intérêt collectif et, personne ne faisant suffisamment confiance à l'autre pour trouver de bonnes raisons de coopérer* » (Alter, 2002, p. 283). Finalement, les sujets sociaux donnent et rendent pour trouver un sens à leur travail quotidien. En donnant ils permettent au collectif de réaliser une œuvre commune à partir de contributions individuelles qui, sans cette coopération, resteraient des actes isolés. Dans le contexte de la division du travail, de tels actes isolés n'auraient pas de sens. Imaginer un travail individuel dans le cadre de l'exploitation nucléaire n'est tout simplement pas possible, ce qui vient contrarier le raisonnement intuitif au sujet de l'autonomie au travail, souvent construite sous la forme d'un travail créateur et solitaire, comme en témoigne le « mythe de l'artisan » (*cf.* section 2.3 page 119). L'autonomie individuelle ou limitée à un petit collectif n'a ici pas de sens puisque la division du travail implique la coopération de toute l'organisation. Paradoxalement, au fur et à mesure que le travail d'exploitation se complexifie, la coopération est rendue plus nécessaire entre des individus et des collectifs de plus en plus éloignés socio-professionnellement et dans le même temps le pacte social de l'entreprise change et risque de déstabiliser les anciennes solidarités.

La théorie du don permet donc de fédérer des réalités qui étaient bien présentes dans les autres courants théoriques en les agrégeant dans une perspective théorique unifiée. Il en va de même pour la rationalité cognitive de Raymond Boudon, ce concept permettant d'une part de penser dans un même mouvement la rationalité téléologique et la rationalité axiologique et d'autre part de trouver un équilibre entre relativisme et nominalisme vis-à-vis de la rationalité objective (il existe des rationalités plus vraies que d'autres, mais toutes peuvent être comprises en retrouvant les bonnes raisons des acteurs). Néanmoins, la perspective boudonienne ne s'intéresse qu'aux actions et croyances qui peuvent être justifiées sur la base de « bonnes raisons ». Elle laisse donc de côté les actes irréfléchis, instinctifs, passionnels, pulsionnels, soit ce qui relève de l'*affekt* chez Weber. La théorie du don fait un pas de plus car elle intègre à la dimension de la rationalité celle de l'irrationnel, du grain de folie qui est nécessaire au don.

Pour Jacques T. Godbout, la théorie du don constitue un système d'action, au même titre que la théorie de l'*homo oeconomicus*. Il explique dans des termes proches de ceux des économistes que la théorie du don est auto-portante, c'est-à-dire qu'elle possède sa propre explication et ne nécessite pas de recourir à des hypothèses extérieures au modèle : « *Le modèle du don est un système d'action au sens où, comme pour le modèle marchand, une fois posé un postulat psychologique sur le moteur de l'action, le modèle précise comment les individus sont incités à agir d'une certaine façon, dans une certaine logique. En conséquence, une fois posé le postulat du don, le modèle n'a pas besoin de recourir à des contraintes extérieures au sujet, pas plus que la théorie du choix rationnel, une fois posé le postulat du self-interest.* » (Godbout, 2007, repris in Michon et al., 2009, p. 13). Certes, certains facteurs comme la culture, la tradition, les normes et les valeurs peuvent être convoqués pour spécifier les modalités d'application du modèle, mais ils ne sont pas nécessaires à la compréhension générale de la mécanique du modèle. Au contraire, la théorie du don considère, à l'instar de la théorie du choix rationnel, que les facteurs d'explications externes comme les normes sont « *suspects* ». La présentation de Godbout vient modifier l'appréhension classique que l'on fait du modèle du don - souvent en des termes culturalistes où le don est une obligation sociale - car pour « *certaines auteurs* » il se rapproche sensiblement de l'individualisme méthodologique, dans la mesure où il postule la liberté de l'acteur comme hypothèse fondatrice. Godbout cite à ce propos Stéphane Vibert, pour qui le don est « *proche, tout proche, à s'y méprendre, [...] des propositions les plus radicales de l'individualisme méthodologique* » (Vibert, 2005, p. 350, cité par Godbout, p. 13). Pourtant, le don diffère fortement de l'individualisme méthodologique, non quant au système mais quant au moteur de l'action individuelle. Tout système sociologique doit comporter ce que James Coleman appelle « *une théorie psychologique des ressorts de l'action individuelle* » (Coleman et Fararo, 1992, p. IX., cité par Godbout, p. 14). En effet, le don ne pose pas comme premier l'*homo oeconomicus* mais l'*homo donator*. Godbout développe alors sa conception du don,

qui est positionnée par Caillé comme proche du pôle du désintéressement (Caillé, 2009) : « *L'individualisme n'arrive pas à sortir du postulat de l'intérêt. A contrario, l'"individu" homo donator est un être en dettes. Tout ne part pas de lui. En fait rien ne part de lui. Il ne donne que parce qu'il a reçu.* » (Godbout, p. 14).

Cette citation appelle deux commentaires. Premièrement, il nous semble que l'individualisme méthodologique en sociologie, tel qu'il est pratiqué par Weber et, à sa suite, par Boudon dans ses œuvres de maturité, ne se contente pas du postulat de l'intérêt. C'est le sens du concept de rationalité axiologique de Weber : l'individu peut mettre en place des moyens en vue d'arriver à ses fins de manière toute rationnelle et réfléchie, sans que ces fins ne soient nécessairement dans son intérêt, *a fortiori* dans son intérêt pécuniaire. Ainsi, il est rationnel de se laisser couler avec son navire pour la capitaine qui ne supporterait pas de rentrer à terre après une telle tragédie. Cet exemple est intéressant car il peut être analysé à l'aide des trois modèles évoqués : l'utilitarisme, l'individualisme méthodologique de Weber et Boudon, la théorie du don. Ainsi, l'utilitarisme montrera que le capitaine agit *in fine* dans son intérêt car il évite par anticipation le déshonneur, le mépris, etc., sentiments qui procurent très vraisemblablement une « désutilité » à l'individu considéré. Encore doit-on posséder un modèle assez souple qui tolère des divergences dans les utilités personnelles et donc un agent pour qui la « désutilité » du déshonneur soit plus forte que la « désutilité » de la mort ce qui, écrit en ces termes, ne va pas de soi. Comme on vient de le dire, l'individualisme méthodologique de la sociologie compréhensive permet d'expliquer cet acte au moyen des valeurs de l'individu. La théorie du don pourrait quant à elle expliquer que le capitaine a estimé ne pas avoir été digne du don initial - disons le privilège de conduire une telle machine, d'être responsable de la vie d'autant de personnes, etc. - et qu'il a ainsi été contraint d'offrir en retour sa vie au tiers, au sacré. Cette interprétation « en cascade » induit que face à de tels cas empiriques, l'intérêt utilitariste s'explique *in fine* par les valeurs et que les valeurs s'expliquent *in fine* par le don.

Ainsi la théorie du don semble posséder une capacité heuristique supérieure aux deux autres modèles. À condition de ne pas la confondre avec sa version religieuse de l'altruisme et de se souvenir qu'elle possède une polarité de l'intérêt, elle permet d'expliquer les cas simples (« je travaille pour gagner ma vie ») si précisément analysés par la théorie utilitariste, les cas possédant une dimension plus sociologique au sens d'une contrainte sociale (« je travaille car dans ma famille toutes les femmes ont toujours travaillé »), ainsi que les cas touchant aux valeurs (« je travaille car c'est bien »), cas que la sociologie compréhensive explique par la rationalité axiologique. Mais au-delà, la sociologie du don permet également d'analyser les cas de spontanéité, de générosité imprévue, etc. Ce sont les pôles de la liberté et du désintéressement qui permettent de comprendre des gestes aussi forts et pourtant aussi spontanés et naturels que la « décision » de donner un rein décrite par Godbout (1992).

Le second commentaire qu'appelle la citation de Godbout (« *l'homo donator est un être en dettes* ») est qu'elle met l'accent de manière peut être trop exclusive sur le pôle du désintéressement et sur celui de l'obligation. Pour que le cercle du don puisse s'enclencher, il faut qu'il y ait un don initial, et ce don là ne peut pas s'expliquer par la contrainte. Ne considérer *homo donator* que comme un être en dettes reviendrait à se priver du potentiel de liberté et de création si bien pensé par la théorie du don. Dans la première partie de la thèse, nous présentions les travaux de Michel Grossetti qui montrait combien la sociologie accordait peu de place à l'imprévisible, à la spontanéité aux retournements de situation, etc., pour se focaliser prioritairement sur ce qui est stable. Plus loin, nous avons évoqué les concepts de force et de forme chez Simmel, qui permettent eux aussi de distinguer l'élan créateur ouvrant les possibles et la structure contraignante les encadrant et les limitant. Nos propres concepts (ou *a minima*, définitions) renvoient également à ces idées. L'initiative ouvre les possibles et la décision les ferme, néanmoins les deux actes sont des dons du sujet, qui engage volontairement sa personne pour combler les lacunes des « formes » (au sens de Simmel) que sont les règles et procédures. Le couple autonomie/règles renvoi aux forces/formes du point de vue productif tandis que le couple initiative/décision renvoi aux forces/formes du point de vue performatif. Finalement, c'est le sujet individuel qui, selon son pouvoir, son charisme, son niveau de responsabilité ou son goût/aversion pour le risque fera en sorte que son autonomie face aux procédures se manifestera sous la forme d'une initiative ou plutôt d'une décision.

Pour certains, le don trouve difficilement sa place dans le débat entre individualisme méthodologique et holisme. Il serait selon les auteurs ni dans l'un ni dans l'autre : « *Sous certains aspects, le don appartient donc à la "famille" des modèles individualistes. Mais, de par son postulat d'un être en dettes et ce qu'il implique, il a pour ainsi dire les pieds dans le holisme. Nous croyons que le don n'arrive à trouver vraiment sa place ni dans les théories sociologiques de type holiste, ni dans l'individualisme méthodologique. "Ni holisme, ni individualisme", comme l'écrit Alain Caillé (1996).* » (Godbout, p. 14). Pourtant, Godbout écrit tout de même que « *Le don a une préférence pour le lien primaire et ce que l'on a appelé, depuis Tönnies, "le modèle communautaire de lien social".* » (Godbout, p. 15). Mais penser que Godbout attache trop d'importance à l'obligation serait sous-estimer la complexité de sa pensée : « *La distinction de Tönnies entre communauté et société permet de conclure que la circulation par le don, sans relever en propre d'un seul type de lien social, n'en a pas moins des affinités particulières avec le modèle communautaire fondé sur le lien primaire. La question dès lors se pose : puisque ce modèle considère les agents comme appartenant à un tout qui les dépasse, la circulation par le don relève-t-elle nécessairement du modèle holiste ? Dans l'affirmative, ne nous retrouvons-nous pas confrontés à l'opposition obligation-intérêt à laquelle s'identifie aujourd'hui cette typologie classique, le don se retrouvant du côté de l'obligation, voire de la contrainte ? Laissons-nous la proie pour l'ombre*

en abandonnant le modèle individualiste et ses variantes "adoucies", pour nous soumettre à quelque chose qui non seulement nous dépasse, mais qui nous serait imposé ? L'intérêt n'explique pas tout, certes, car il y a aussi les normes, les règles, la morale. Envisagées comme des obligations extérieures, les normes nous renvoient l'image de valeurs imposées du dehors, dont nous avons aussitôt envie de nous libérer. On retrouve alors le problème de l'intériorisation des normes. » (Godbout, p. 15).

La question qui se pose alors est finalement assez simple : pourquoi les individus n'auraient-ils pas envie, de leur plein gré, de respecter les normes ? Pourquoi ne peut-on pas penser dans le même temps des individus qui sont contraints par la norme et qui aiment la respecter ? Les normes sont souvent conçues comme imposées du dehors à l'individu qui les « intériorise » et se contente alors de les appliquer aveuglement. Boudon donne aux acteurs la formidable opportunité d'appliquer les normes parce qu'elles font sens pour eux, parce qu'ils les trouvent justes, bonnes, vraies, cohérentes, équitables, etc. Cette vision ne peut s'expliquer en dernière analyse que par l'entremise d'un rapport au sacré ou à un ordre du monde, quel qu'il soit. Un acte de générosité (faire l'aumône par exemple) est à la fois libre et obligé dans le sens où il y a finalement un équilibre entre les deux termes : si je suis libre de donner, c'est que je possède quelque chose, donc que j'ai eu de la chance d'avoir été bien loti et il est donc juste que je donne à ceux qui ont moins. Si, en revanche, je considère que je ne dois qu'à moi-même ce que je possède, si je considère que je ne suis en dette vis-à-vis de rien ni de personne, donner relèverait pour moi de la contrainte sociale pure et ne serait donc pas un don au sens strict. Si les sociétés contemporaines connaissent un recul des églises officielles, les croyances religieuses, spirituelles et le rapport au sacré en général n'en est pas moins bien vivant (« *le fait religieux, qu'il était tentant il y a quelques années encore, au moins en France, d'assigner au registre des survivances plus ou moins archaïques, fait désormais retour en force de toutes parts.* » (Caillé, 2003, p. 5)). Il est donc tout à fait plausible de se référer à une théorie comme celle du don qui met en avant l'importance du sacré et de la tripartition de l'échange entre le donateur, le donataire, et le sacré. Selon nous, il n'y a pas d'incompatibilité fondamentale entre les dernières version de la rationalité chez Boudon et la théorie du don. En comprenant bien que ce qui est rationnel est ce qui fait sens, à un instant donné pour un acteur donné possédant des connaissances données et une vision du monde donnée, un don (à la fois libre, obligé, intéressé et désintéressé) peut être considéré comme rationnel.

Conclusion du chapitre

Le registre du don permet de penser la « démocratie nucléaire ». Alain Caillé, s'interrogeant sur un éventuel « Malaise dans la démocratie » (du titre du numéro de la revue du MAUSS se penchant sur cette question), se demande (Caillé, 2005) dans quelle mesure une collection hétérogène d'*homo oeconomicus* peut s'intéresser

à la politique. En effet cette dernière impliquerait que les sujets sociaux accordent plus d'importance au bien collectif. La gestion du risque nucléaire connaît le même processus. Puisque les procédures ne peuvent tout prévoir (partie I), tout acte de travail demandera une prise de risque personnelle et un effort de coopération (partie II) dont l'acteur ne sait pas par avance s'il sera récompensé - ne serait-ce que symboliquement ou socialement - ou si au contraire il sera suivi d'une sanction financière ou managériale, éventuellement accompagnée d'une désapprobation de ses pairs. La « culture de sûreté » ne peut exister que dans le cadre d'un débat de nature démocratique entre les tenants de la disponibilité et ceux de la sûreté. Les configurations organisationnelles jouent un rôle important : en donnant plus de pouvoir formel aux Ingénieurs Sûreté, on accroît leur capacité de dialoguer et d'imposer leur vue. Néanmoins, une véritable culture sûreté, demandant par exemple de s'intéresser aux signaux faibles, implique que les sujets sociaux soient concernés par le bien collectif et non uniquement par leurs objectifs de carrière.

Conclusion générale

La problématique initiale de la thèse s'interroge sur le « risque bureaucratique » (Journé, 2001) dans les centrales nucléaires et cherche à comprendre par quels mécanismes l'accroissement du nombre et de la force coercitive des procédures pourraient entraîner un accroissement du risque plutôt qu'une meilleure maîtrise de celui-ci. Pour comprendre cette question, il est nécessaire de s'appuyer sur les travaux de l'ergonomie et de la sociologie du travail qui démontrent la déconnexion entre le travail réel et le travail prescrit mais il est tout aussi important de se pencher sur le travail concret, en actes. Un cas empirique, présenté volontairement dès le début de la thèse, montre comment le travail réel exige une interprétation des consignes techniques qui n'est en rien un contournement de la règle mais au contraire une utilisation intelligente de celle-ci, visant à la rendre compatible avec la réalité de la situation rencontrée. Le travail d'exploitation nucléaire est compris à l'aide du modèle de l'événement de Philippe Zarifian (1995) : des aléas techniques surviennent sur le process, ils sont imprévisibles, uniques et comportent une part d'indécidabilité immédiate. C'est cette ambiguïté qui va rendre indispensable la mise en œuvre de l'autonomie des exploitants. Celle-ci peut se manifester sous plusieurs formes, qui diffèrent selon les méthodes de recueil de données. L'« initiative » telle qu'elle est racontée par les interviewés se comprend comme une forme d'habileté technique (Dodier, 1995). Dans un rapport distant aux procédures, un agent se saisit d'un dysfonctionnement, en analyse la cause et règle le problème d'une manière rapide, habile et efficace. L'initiative telle qu'elle est observée et mise en mot lors des « entretiens en situation de travail » diffère sensiblement. Elle est plutôt une idée nouvelle qui va être suggérée au collectif de travail, ce dernier pouvant s'en saisir, la retravailler, la critiquer, l'amender, etc. Cette initiative fait partie d'un ensemble plus vaste qui caractérise l'autonomie au travail telle qu'elle a été effectivement observée, sous la forme d'un processus de décision. Ce processus de décision a pour commencement l'apparition de l'aléa technique et pour fin la prise de décision, qui retient une solution technique parmi l'ensemble des alternatives envisageables.

La littérature sur la décision invite à se pencher d'une part sur son aspect ordonné et rationnel, mis en avant notamment par l'économie, et d'autre part sur son caractère désordonné, souligné à juste titre par la sociologie et les sciences politiques. À mi-chemin entre une décision canonique, digne d'une rationalité « ob-

jective » et une non-décision, une indécision, relevant de l'irrationalité, les travaux portant sur l'ergonomie de conception invite à regarder les acteurs de l'organisation comme porteurs de différents points de vue sur celle-ci. Ainsi, chacun s'efforce d'être objectif, de faire avancer les débats techniques et de trouver la meilleure solution, mais les arguments des uns et des autres reflètent en partie leur positionnement au sein de la structure. La décision dans les organisations relèverait ainsi d'un cheminement visant l'agrégation de différentes rationalités subjectives, situées. En sociologie, les travaux récents de Raymond Boudon visent à prendre au sérieux la dimension cognitive de la rationalité en montrant que les acteurs sociaux agissent le plus souvent pour des motifs qui font sens à leurs yeux. Ils ne sont pas complètement utilitaristes ou objectivement rationnels car leurs avis dépendent en partie de leurs ressources cognitives et de leurs paramètres de position au sein du système considéré. Ils ne sont pas non plus entièrement déterminés par leurs héritages personnels et leurs ancrages structurels. La « rationalité cognitive » de Boudon permet de penser dans le même temps l'existence d'une vérité objective (il existe bien des solutions techniques plus pertinentes que d'autres) et de vérités subjectives et situées (une solution objectivement sous-optimale peut être préférée par certains). Néanmoins, les organisations à risques font face à une difficulté supplémentaire car elles combinent plusieurs objectifs simultanés, à commencer par la production et la gestion de la sûreté nucléaire, à quoi il faut ajouter le risque radiologique, la sécurité des travailleurs, le risque écologique, etc. Cette pluralité d'exigence invite à relativiser l'existence d'une vérité objective, d'une solution idéale qui pourrait être trouvée face à l'aléa. Au contraire, l'observation montre que les exploitants doivent choisir entre des solutions techniques qui reviennent *in fine* à privilégier un de ces objectifs plutôt qu'un autre. La décision comporte donc une part de risque car seul l'avenir pourra confirmer ou infirmer la pertinence de ce choix. Du fait de la perspective historique et de la pluralité de regards organisationnels, l'évaluation de l'action passée comporte une part de biais et celle-ci pourra toujours être imparfaite du fait de la pluralité de critères d'évaluation souvent incompatibles entre eux.

Ainsi, l'application dans l'action quotidienne, qu'elle prenne la forme d'initiatives, de décisions ou d'actions jugées ordinaires, demande une prise de risque. Si elle peut s'expliquer dans le cadre de la rationalité instrumentale dans le cas de certains agents souhaitant faire carrière, cette perspective théorique reste muette face au cas, assez courant, d'agents ne souhaitant pas s'impliquer dans une telle logique et qui pourtant s'engagent au quotidien dans l'action. L'hypothèse culturaliste, expliquant la mise en actes de l'autonomie par la culture de métier des individus, ne permet pas de comprendre les cas d'agents qui se désengagent de l'action et qui cherchent à rester le plus prudent possible. La théorie de la reconnaissance sociale permet d'expliquer de manière fine l'engagement productif car elle couvre à la fois les cas optimistes (l'acteur est d'autant plus impliqué qu'il est reconnu comme compétent, et ainsi de suite) et les cas plus pessimistes (l'agent ne

recevant pas la reconnaissance de ses pairs s'impliquera de moins en moins). La reconnaissance du professionnalisme doit moins être comprise comme une *lutte* que comme une *quête* de reconnaissance. L'implication d'un sujet dans la résolution collective des aléas techniques est ainsi comprise comme un don : en proposant une idée nouvelle (initiative), ou en prenant sur soi la responsabilité du choix d'une solution (prise de décision), l'acteur offre en quelque sorte « un petit bout de lui-même » à la collectivité. À elle de juger si elle accepte ce don, si elle choisit de mettre en œuvre la solution proposée ou non. Offrir un don en proposant sa part personnelle de créativité, d'intelligence, comporte une part de risque, tout comme un investissement monétaire, mais reste plus complexe que ce dernier. Un tel don est en effet à la fois égoïste et altruiste (attention à ne pas confondre la théorie du don/contre-don contemporaine et le don prôné par la chrétienté) et à la fois libre et obligé (le don sociologique moderne se démarque sensiblement du don strictement obligatoire des anthropologues). Plus généralement, le don vise le lien avant le bien : si la reconnaissance du professionnalisme peut potentiellement se traduire en termes monétaires, c'est avant tout la « valeur d'un homme » qui est en jeu au cours de la quête de reconnaissance. La complexité de l'outil de production, la division du travail qu'elle implique et la part d'indécidabilité immédiate des aléas qu'il engendre impliquent la mise en acte de l'autonomie des opérationnels. La pluralité d'exigences et de points de vue, le biais rétrospectif des analyses, rendent l'évaluation du travail incertaine et l'engagement dans l'action risqué. La théorie du don est celle qui permet, en dernière analyse, de le comprendre au mieux, comme un don du sujet à sa collectivité d'appartenance, dans un rapport toujours ambivalent entre don de soi et don pour soi, entre don par soi et don hors soi.

Bibliographie des ouvrages cités et consultés

ABELL P. (ed), 1975, *Organizations as bargaining and influence systems*, Heinemann, London

ABRAMOVICI Mariame, 2001, « Que peut nous apprendre la perception des règlements de sécurité? », *Cahiers de l'Artémis, Organisations et Stratégies Industrielles*, n° 3, pp. 9-25

AGHOUCY Kenza, 2003, « Les procédures comme forme de contrôle des comportements et des valeurs : le cas d'un centre d'appels téléphoniques », *Connexions*, vol. 79, n° 1, pp. 47-68

AILON Galit, 2006, « What B Would Otherwise Do : A Critique of Conceptualizations of "Power" in Organizational Theory », *Organization*, vol. 13, n° 6, pp. 771-800

AKERLOF G. A., 1982, « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97

AKOUN André et ANSART Pierre, 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris

ALLAIN Sophie, 2004, « La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale », *Négociations*, n° 2

ALLISON G.T., 1971, *Essence of decision : explaining the cuban misile crisis*, Little Brown, Boston

ALTER Norbert, 1985, *La Bureautique dans l'entreprise*, Éditions ouvrières, Paris

ALTER Norbert, 1993, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie*, vol. 34, pp. 175-197

ALTER Norbert, 2000, *L'innovation ordinaire*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 2003

ALTER Norbert, 2002, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *La Revue du MAUSS*, vol. 20, n° 2

ALTER Norbert (dir.), 2006, *Sociologie du monde du travail*, PUF, coll. « Quadrige », Paris

ALTER Norbert, 2008, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, coll. « Recherches. Bibliothèque du MAUSS », Paris

ALTER Norbert, 2009, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, coll. « Bibliothèque du MAUSS », Paris

AMALBERTI René, 1988, « Savoir-faire de l'opérateur : aspects théoriques et pratiques en ergonomie », *Communication présentée au XXIVème congrès de la SELF*, Paris, septembre

AMALBERTI René, 2001, *La conduite des systèmes à risques*, PUF, coll. « Le travail humain », Paris

AMALBERTI René, 2006, « Violations et migrations ordinaires dans les activités à risques : conséquences pour la résilience globale et la gestion du retour d'expérience en entreprise », *Actes de la 10ème conférence Ergo'IA*, Biarritz, 11-13 octobre, édités par Estia et Estia Innovation

AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles, LIVIAN Yves-Frédéric, 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris

AMSELLEM Norbert, 2003, « Normes de mobilisation personnelle et valeur sociale du travail », in DURAND Claude et PICHON Alain (dirs.), *La puissance des normes*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris, pp. 271-298

ANGELOFF Tania, 2006, « Monde du travail et sociologie du genre », in ALTER Norbert (dir.), *Sociologie du monde du travail*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, pp. 283-299

ANSART Pierre, 1999, « Autonomie », in AKOUN André et ANSART Pierre (dirs.), *Dictionnaire de Sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris, p. 45

ANTONIO Robert J., 1979, « The Contradiction of Domination and Production in Bureaucracy : The Contribution of Organizational Efficiency to the Decline of the Roman Empire », *American Sociological Review*, vol. 44, n° 6, pp. 895-912

APPAY Béatrice, 2005, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », Paris

ARBORIO Anne-Marie et FOURNIER Pierre, 1999, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Nathan, coll. « 128 », Paris

ARENDT Hannah, 1958, *La condition de l'homme moderne*, Calmann-Levy, coll. « Pocket Agora », Paris, 1983

ARON Raymond, 1935, *La sociologie allemande contemporaine*, PUF, coll. « Quadrige », 2007

ARON Raymond, 1938, *Introduction à la philosophie de l'histoire. Essai sur les limites de l'objectivité historique*, Gallimard, coll. « Tell », 1991

ARSPENGER C., 2000, « L'altruisme et l'individualisme sont méthodologiquement imbriqués. Réponse à Alain Caillé », *La Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 15, n° 1

AUBERT Nicole, 2004, « Les entreprises face à l'urgence : y a-t-il encore une place pour l'anticipation ? », *Informations sur les sciences sociales*, vol. 43, n° 3

AUBERT-LOTARSKI Angeline et CAPDEVIELLE-MOUGNIBAS Valérie, 2002, « Dialogue méthodologique autour de l'utilisation du logiciel Alceste en sciences

humaines et sociales : "lisibilité" du corpus et interprétation des résultats », *Actes des 6èmes journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*

BACHIMONT Bruno, 2005, « Ingénierie des connaissances, ingénierie de la contingence : la technique entre le nécessaire et le singulier », in TEULIER Régine et LORINO Philippe (dirs.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris

BACHRACH Peter et BARATZ Morton S., 1962, « Two Faces of Power », *American Political Science Review*, vol. 56, n° 4, pp. 947-952

BAILLY Béatrice Elisabeth, 2004, « Conscience de la situation des conducteurs. Aspects fondamentaux, méthodes et applications pour la formation des conducteurs », *Thèse de doctorat en psychologie cognitive*, Université Lumière de Lyon II

BAJOS Nathalie et FERRAND Michèle, 2006, « L'interruption volontaire de grossesse et la recomposition de la norme procréative », *Société Contemporaines*, n° 61, pp. 91-117

BAKER M.J., 1998, « The function of argumentation dialogue in cooperative problem-solving », in van EEMEREN F. H., GROOTENDORST R., BLAIR J.A., et WILLARD C.A. (eds), *Proceedings of the 4th International Conference on Argumentation (ISSA '98)*, pp.27-33, SICSAT Publications, Amsterdam

BAKER Michael, DETIENNE Françoise, LUND Kristine, SEJOURNE Arnaud, 2003, « Articulation entre élaboration de solutions et argumentations polyphonique », in BASTIEN C. (Ed), *Actes des deuxièmes journées d'étude en psychologie ergonomique. EPIQUE 2003*, Boulogne-Billancourt, France, 2-3 Octobre 2003

BALDRIDGE J. V., 1971, *Power and Conflict in the University*, J. Wiley, New York

BARREY Sandrine, COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie, 2000, « Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, pp. 457-482

BARTHE B, QUÉINNEC Y. et VERDIER F., 2004. « L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit : bilan de 25 ans de recherches et perspectives », *Le Travail Humain*, vol. 67, n° 1, pp. 41-61

BARTHE Yannick, 2006, *Le pouvoir d'indécision. La mise en politique des déchets nucléaires*, Ed. Economica, collection « Etudes politiques »

BAZALGETTE Gérard, 2002, « Dette, surmoi et compassion », *Topique*, vol. 79, n° 2, pp. 41-54

BAZET I., TERSSAC G. de, MASINO G., MAGGI B., 2003, « La planification comme médiation entre les règles temporelles et les activités de travail », in DURAND Claude et PICHON Alain (dirs.), *La puissance des normes*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris, pp. 93-110

- BAZET Isabelle, 2002, « Le plan ou la prescription de l'engagement », *Actes du 37ème Congrès de la SELF*, Aix-en-Provence, 24-25-26 septembre 2002
- BEAUD Stéphane, 1997, « Un temps élastique. Etudiants des "cités" et examens universitaires », *Terrain*, n° 29
- BEAUQUIER Sophie, 1998, « Autonomie et contrôle dans le service "conduite" d'une centrale nucléaire : coûts et effets induits par la politique managériale », Synthèse du Mémoire de DEA de Sociologie des Organisations, IEP Paris, 43 p.
- BECK Ulrich, 1986, *La société du risque*, Aubier, Paris, 2001
- BECKER Howard S., 1963, *Outsiders. Etude de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985
- BELL Daniel, 1959, « The "Rediscovery" of Alienation », *The Journal of Philosophy*, vol. 56, n° 24, pp. 933-952
- BENGUIGUI G., 2000, « L'observation des incidents et des crises », *Sociétés Contemporaines*, n° 40, p. 140-153
- BENJAMIN Jessica, 1988, *The bounds of love : psychoanalysis, feminism, and the problem of domination*, Pantheon Books, tr. fr., *Les liens de l'amour*, Métailié, Paris, 1992
- BENSA Alban et FASSIN Eric, 2002, « Les sciences sociales face à l'événement », *Terrain*, n° 38
- BERCOT Régine, 1999, « L'autonomie comme capacité d'action : une expérience de cellules autonomes dans l'aéronautique », CHATZIS Constantin *et al.* (dirs.), 1999, *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?* L'Harmattan, Paris, pp. 87-112
- BERNARD Sophie, 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, n° 47, pp. 170-187
- BERNOUX Philippe, 1979, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, vol. 21, n° 1, pp. 76-90
- BERNOUX Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*, Le Seuil, Paris
- BERNOUX Philippe, 1998, « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs? », *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 3, pp. 393-405
- BERNOUX Philippe, MOTTE Dominique et SAGLIO Jean, 1973, *Trois ateliers d'OS*, Editions Economie et Humanisme, les Editions ouvrières, coll. « Relations Sociale », Paris
- BERRY Michel, 1983, « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », rapport du CRG à la DGRST, 51 p., disponible en ligne : http://crg.polytechnique.fr/incunables/techno_invisible.pdf
- BERTHELOT Jean-Michel, 1990, *L'intelligence du social*, PUF, Paris
- BERTHELOT Jean-Michel, 1993, « Pluralité et cumulativité. D'un sain usage de la formalisation en sociologie », *Sociologie et sociétés*, vol. 25, n° 2
- BERTRAND Lucien et WEILL-FASSINA Annie, 1993, « Formes des représentations fonctionnelles et contrôles des actions dans le diagnostic de panne »,

in WEILL-FASSINA Annie, RABARDEL Pierre, DUBOIS Danièle (dirs.), *Représentations pour l'action*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

BESNARD Philippe, 2000, « Variations autour du *Suicide* », in *L'acteur et ses raisons, mélanges en l'honneur de Raymond Boudon*, PUF, Paris

BIDET Alexandra, 2004, « Retour sur la sociologie du travail : un impensé technique ? », *Revue de l'IREs*, vol. 44, n° 1

BIDET Alexandra, 2005a, « L'activité téléphonique et ses métrologies. Le sociologue, l'ingénieur télécoms, l'agent de supervision du trafic », *Thèse de doctorat en sociologie*, Université Paris X Nanterre

BIDET Alexandra, 2005b, « Le vrai boulot comme exigence. Corps, technicité et relation au travail dans une activité de supervision », *Textes des Xèmes journées internationales de sociologie du travail de Rouen*, 24-25 novembre 2005

BIDET Alexandra, 2006, « Introduction générale », in. BIDET Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

BISSERET André, SEBILLOTE Suzanne, FALZON Pierre, 1999, *Techniques pratiques pour l'étude des activités expertes*, Octarès, Toulouse

BLAU Peter M., 1955, *The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*, The University of Chicago Press, Chicago

BLIC Damien de et LAZARUS Jeanne, 2007, *Sociologie de l'argent*, La Découverte, coll. « Repères », Paris

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. « NRF - Essais », Paris

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris

BONARELLI Patrice, 1994, *La réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent*, L'Harmattan, coll. « Logiques de Gestion », Paris

BONNEAU A., 2002, « Perte du controbloc voie A, à Flamanville 2, le 21 janvier 2002 : regard FH sur l'événement », *document EDF*, Clamart, 21 p.

BONU Bruno, 2004, « Procédures d'objectivation dans un entretien de recherche », in *@ctivités*, vol. 1, n° 2

BONY Jacqueline de, 2007, « Le consensus au Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, vol. 170, n° 1, pp. 45-58

BORZEIX Anni, 1998, « Comment observer l'interprétation », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris

BORZEIX Anni, 2003, « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une certaine rationalité externe », in. de TERSSAC Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris

BORZEIX Anni, 2006, « L'écologie des activités a-t-elle besoin d'une théorie du sujet ? Ou de l'importance du gérondif », in. BIDEF Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

BOUDON Raymond, 1977, *Effets pervers et ordre social*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 1993

BOUDON Raymond, 1984a « Les problèmes de la philosophie de l'histoire de Simmel : l'explication dans les sciences sociales », Paris, PUF, introduction à la traduction française de *Die Probleme der Geschichtsphilosophie. Eine erkenntnistheoretische Studie*, Munchen/Leipzig, Von Duncker et Humblot, 1923, 5ème éd. Reproduit dans BOUDON Raymond, 1998, *Etudes sur les sociologues classiques*, tome 1, PUF, coll. « Quadrige », Paris, pp. 165-218

BOUDON Raymond, 1984b, *La place du désordre*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 1998

BOUDON Raymond, 1992, *Traité de sociologie*, PUF, Paris

BOUDON Raymond, 1994, « La logique des sentiments moraux », *L'année sociologique*, vol. 44, pp. 19-51

BOUDON Raymond, 1997, « L'explication cognitive des croyances collectives », in BOUDON Raymond, BOUVIER Alban, CHAZEL François (dirs.), *Cognition et sciences sociales*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

BOUDON Raymond, 1998, « Limitations of Rational Choice Theory », *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 3, pp. 817-828

BOUDON Raymond, 1999a, *Le sens des valeurs*, PUF, Paris

BOUDON Raymond, 1999b, « La "rationalité axiologique" : une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs », *Sociologie et sociétés*, vol. 31, n° 1, pp. 103-117

BOUDON Raymond, 2000, *Etude sur les sociologues classiques, tome 2*, PUF, coll. « Quadrige », Paris

BOUDON Raymond, 2002, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », in *Sociologie et Sociétés*, vol. 34, n° 1

BOUDON Raymond, 2003a, *Raison, Bonnes raisons*, PUF, coll. « Philosopher en sciences sociales », Paris

BOUDON Raymond, 2003b, « La conversion de Coleman à la théorie du choix rationnel : impressions et conjectures », *Revue Française de Sociologie*, vol. 44, n° 2, pp. 389-398

BOUDON Raymond, 2004, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *La revue du MAUSS*, vol. 24, n° 2, pp. 281-309

BOUDON Raymond, 2005a, « Le "vernis logique" : à manipuler avec précaution », *Revue française de sociologie*, vol. 46, n° 3, pp. 573-581

BOUDON Raymond, 2005b, *Tocqueville aujourd'hui*, Odile Jacob, Paris

BOUDON Raymond, 2006, « A propos du relativisme des valeurs : retour sur quelques intuitions majeures de Tocqueville, Durkheim et Weber », *Revue française de sociologie*, vol. 47, n° 4, pp. 877-897

BOUDON Raymond et BOURRICAUD François, 1982, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 2002

BOUFFARTIGUE et BOUTEILLER, 2006, « Etudier le travail des cadres. A propos d'une expérience de recherche », in. BIDET Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

BOURDIEU Pierre, 1970, *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Editions de minuit, Paris

BOURDIEU Pierre, 1975, « La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison », in. *Sociologie et sociétés*, vol. 7, n° 1, pp. 91-118

BOURDIEU Pierre, 1979, *La Distinction*, Éditions de Minuit

BOURDIEU Pierre, 1980, « L'identité et la représentation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 35, n° 1, pp. 63-72

BOURDIEU Pierre, 1989, *La noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*, Editions de Minuit, Paris

BOURDIEU Pierre, 2004, « Marcel Mauss, aujourd'hui », in. *Sociologie et Sociétés*, vol. 36, n° 2

BOURGEOIS Etienne et NIZET Jean, 1993, « Influence in Academic Decision-Making : Towards a Typology of Strategies », *Higher Education*, vol. 26, n° 4, pp. 387-409

BOURGEOIS Etienne et NIZET Jean, 1995, *Pression et légitimation*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

BOURRIER Mathilde, 1999, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, PUF, coll. « Le travail humain », Paris

BOURRIER Mathilde, 2001, « La fiabilité est une question d'organisation », in BOURRIER Mathilde (dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, pp. 9-38

BOURRIER Mathilde, 2003, « Transgression et conformité dans l'industrie nucléaire », in DURAND Claude et PICHON Alain (dirs.), *La puissance des normes*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris, pp. 135-160

BOURRIER Mathilde, 2005a, « L'analyse culturelle : un horizon, pas un point de départ. En réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, vol. 46, n° 1

BOURRIER Mathilde, 2005b, « The contribution of Organizational Design to Safety », *European Management Journal*, vol. 23, n° 1, pp. 98-104

BOURRIER Mathilde et LAROCHE Hervé, 2001, « Risques de défaillance : les approches organisationnelles », in AMALBERTI René *et al.*, *Risques, erreurs et défaillances*, Maison de la MSH Alpes, Grenoble

- BOURRIER Mathilde et ROBERTS Karlene, 2005, « An interview with Karlene Roberts », *European Management Journal*, vol. 23, n° 1, pp. 93-97
- BOUSSARD Valérie (dir.), 2005, *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*. L'Harmattan, « Logiques sociales », Paris.
- BOUSSARD Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion*, Belin, Paris
- BOUTET Manuel, 2006, « L'ordinateur à l'état sauvage : une approche écologique », in BIDEF Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse
- BOUVERESSE Jacques, 2002, « De la société ouverte à la société concrète », *Agone*, n° 26/27, pp. 247-258
- BOUVIER Alban, 1995, *L'argumentation philosophique. Etude de sociologie cognitive*, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- BOUVIER Alban, 1998, « Processus cognitifs et procédures rhétoriques dans la diffusion des représentations », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris
- BOUVIER Alban, 2006, « L'architecture de la sociologie », *Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 28, n° 2, pp. 391-402
- BOUZON Arlette, 2004, *La place de la communication dans la conception des systèmes à risques*, L'Harmattan, coll. « Communication des organisations », Paris
- BRASSAC Christian, 2007, « Une vision praxéologique des architectures de connaissances dans les organisations », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n° 1, pp. 121-135
- BRAUDEL Fernand, 1949, *La Méditerranée*, Le livre de poche, Paris, 1990
- BRESSOLLE Marie-Christine, DECORTIS Françoise, PAVARD Bernard, SALEMBIER Pascal, « Traitement cognitif et organisationnel des Micro-incidents dans le domaine du contrôle aérien : analyses des boucles de régulation formelles et informelles », in TERSSAC Gilbert de et FRIEDBERG Erhard (dirs.) *Coopération et conception*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse
- BROCHIER Christophe, 2006, « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du Travail*, vol. 48, pp. 525-544
- BRONNER Gérald, 2007, *L'empire de l'erreur. Eléments de sociologie cognitive*, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- BRITO Gabrielle de, 2002, « Respect et non respect des procédures aéronautiques », *Séminaire Phiteco-Costech : « Technologies Cognitives : Technologies numériques, Systèmes d'aide et Normes »*, Université Technologique de Compiègne, 21-25 janvier 2002
- BRITO Gabrielle de, VEYRAC Hélène, 1997, « Catégorisation des représentations du prescrit et non respect des procédures : Illustrations issues des do-

maines aéronautique et ferroviaire », in *Proceedings of the XXXII Symposium of the Société d'Ergonomie de Langue Française*, pp. 115-124, Lyon, France, 17-18-19 septembre 1997

BUISSON-FENET Hélène, 2005, « Des professions et des doutes : procédures d'orientation et décisions de "réorientation" scolaire en fin de seconde », *Sociétés Contemporaines*, n° 59-60, pp. 121-138

BURNS T. et STALKER G., 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Londres

CADET Bernard et KOUABENAN Dongo Rémi, 2005, « Evaluer et modéliser les risques : apports et limites de différents paradigmes dans le diagnostic de sécurité », *Le Travail Humain*, vol. 68, n° 1, pp. 7-35

CAHIER Bernard, 2006, « Actualité de Norbert Elias : réception, critiques, prolongements », *Socio-logos*, n° 1, disponible en ligne : <http://sociologos.revues.org/document30.html>

CAHOUR B., 2002, « Décalages socio-cognitifs en réunions de conception participative », *Le Travail Humain*, vol. 65, n° 4, pp. 315-337

CAILLÉ Alain, 1996, « Ni holisme ni individualisme méthodologiques. Marcel Mauss et le paradigme du don », *La Revue du MAUSS*, n° 8

CAILLÉ Alain, 2000, *Anthropologie du don*, Desclée de Brouwer, Paris

CAILLÉ Alain, 2003, « Présentation », *La Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 22, n° 2, pp. 5-30

CAILLÉ Alain, 2004, « Présentation », *Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 23 « De la reconnaissance. Don, identité, et estime de soi », pp. 5-28

CAILLÉ Alain, 2005, « Présentation », *Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 25, « Malaise dans la démocratie », pp. 5-25

CAILLÉ Alain, 2009, *Théorie anti-utilitariste de l'action. Fragments d'une sociologie générale*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui. Bibliothèque du MAUSS », Paris

CALABRO A.R., 1994-1995, « Georg Simmel : la sociologia dell'ambivalenza », *Quaderni di sociologia*, vol. 38, n° 8, pp. 3-75

CALVEZ Vincent et BOUCHARD Bruno, 2001, « Déviance organisationnelle et angoisses du dirigeant : la recherche d'équilibre entre contrôle et efficacité », *Cahiers de l'Artémis, Organisations et Stratégies Industrielles*, n° 3, pp. 57-77

CAMBON de LAVALLET Brigitte *et al.*, 2009, « Pedestrian Crossing Decision-Making : A situational and behavioral approach », *Safety Science*, vol. 47, n° 9, pp. 1248-1253

CANNON-BOWERS Janis A., SALAS Eduardo et PRUITT John S., 1996, « Establishing the Boundaries of a Paradigm for Decision-Making Research », *Human Factors*, vol. 38, n° 2, pp. 193-205

CARLO Laurence de, 2004, « Dispositifs de médiation et facilitation en négociations complexes : un regard en termes de dynamiques de groupe », *Négociations*, n° 2

CARRICABURU Danièle, 2005, « De la gestion technique du risque à celle du travail : l'accouchement en hôpital public », *Sociologie du travail*, vol. 47, pp. 245-262

CASTEL Patrick, MERLE Ivanne, 2002, « Quand les normes de pratiques deviennent une ressource pour les médecins », *Sociologie du travail*, vol. 44, pp. 337-355

CEFAÏ Daniel, 2002, « Faire du terrain à Chicago dans les années cinquante. L'expérience du *Field Training Project* », *Genèses*, vol. 46, pp. 122-137

CEFAÏ Daniel, 2003, *L'enquête de terrain*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris

CHAMPAUD C., 1994, *L'argumentation*, *Psychologie française*, vol. 39, pp. 193-203

CHASKIEL Patrick, 2007, « Syndicalisme et risques industriels. Avant et après la catastrophe de l'usine AZF de Toulouse (septembre 2001) », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 2, pp. 180-194

CHASKIEL Patrick, 2008, « Luhmann et le mystère du risque technologique. Un retour de l'opinion publique ? », *Réseaux*, n° 151

CHATEAURAYNAUD François, 1991, *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Métailé, Paris

CHATEAURAYNAUD François, 2004, « Processus d'alerte et relations professionnelles. L'apport des nouvelles sociologie du risque à l'analyse du travail », in HUBAULT François (dir.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Octarès, Toulouse

CHATEAURAYNAUD François et TORNAY Didier, 1999, *Les sombres précurseurs : une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Éditions de l'EHESS, Paris

CHATZIS Konstantinos, 1999, « De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction ? », in CHATZIS Konstantinos et al (dirs.), *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?*, L'Harmattan, Paris, pp. 27-37

CHATZIS Konstantinos, CONINCK Frédéric de, ZARIFIAN Philippe, 1994, « L'argumentation dans le travail », *L'Année sociologique*, vol. 44, pp. 145-173

CHAUVIN C., LETIRAND F., DELHOMME P., 2007, « Corrélats sociocognitifs de la prise de décision en situation d'interaction dynamique », *Le travail humain*, vol. 70, n° 1, pp. 33-65

CHERKAoui Mohamed, « La stratégie des mécanismes générateurs comme logique de l'explication », in *L'acteur et ses raisons, mélanges en l'honneur de Raymond Boudon*, PUF, Paris

CHEVALLIER Denis, 1991, « Des savoirs efficaces », *Terrain*, n° 16

CHEN A, Diettrich, DIETRICH T. G. et ULLMAN D. G., 1991, « A computer-based design history tool » in *Proceedings of the 1991 NSF Design and Manufacturing Conference*, Austin, Texas

CHIBBER Vivek, 2002, « *Bureaucratic Rationality and the Developmental State* », *American Journal of Sociology*, vol. 107, n° 4, pp. 951-989

CHIVA Isac, 1970, « Imagination collective et inconnu », in POUILLON Jean et MARANDA Pierre (dirs.), 1970, *Echanges et communications. Mélanges offerts à Claude Lévi-Strauss, à l'occasion de son sixantième anniversaire*, Mouton, Paris et La Haye, vol. 1, pp. 162-168

CHRISTIAS Panagiotis, 2003, « Ennemi et décision. Hommage à Panajotis Kondylis », *Sociétés*, n° 80, pp. 17-31

CICOUREL Aaron V., 1994, « La connaissance distribuée dans le diagnostic médical », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4, pp. 427-449

CLÉACH Olivier, 2009, « Les apports du 3ème Congrès de l'AFS », *Le Quatre-Pages du RT 30*, p. 2, disponible en ligne : <http://rt30.chez-alice.fr>

CLOT Yves, 1998, *Le Travail sans l'Homme ? Pour une Psychologie des Milieux de Travail et de Vie*, La Découverte / Poche, Paris

CLOT Yves, 2005, « Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », in TEULIER Régine et LORINO Philippe, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris

COCHOY F., GAREL J.-P. et TERSSAC G. de, 1998, « Comment l'écrit travail l'organisation. Le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 4, pp. 673-699

COENEN-HUTHER Jacques, 2003, « Le type-idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n°3, pp. 531-547

COHEN Michael D., MARCH James G., 1974, *Leadership and ambiguity*, McGraw Hill, New York

COHEN Michael D., MARCH James G. et OLSEN Johan P., 1972, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, pp. 1-25

COLEMAN James S., 1990, *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

COLEMAN James S. et FARRARO Thomas J. (eds) , 1992, *Rational Choice Theory : Advocacy and Critique*, Sage Publications

COLLIOT-THELENE Catherine, 2006, *La sociologie de Max Weber*, La Découverte, coll. « Repères », Paris

Comité d'action Censier, 1968, *Nous sommes en marche. Manifeste du comité d'action Censier*, Seuil, Paris

CONEIN Bernard, 1998, « Le "zèbre", l' "autobus" et le "préfet" : nature et spécificité des catégories sociales », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris

CONEIN Bernard, 2004, « Communautés épistémiques et réseaux cognitifs : coopération et cognition distribuée », *Revue d'Economie Politique*, numéro spécial « Marchés en ligne et communautés d'agents », n° 113, pp. 141-159.

CONEIN Bernard, 2005, « Nommer les groupes, appartenance et cognition sociale », in RAMOGNINO Nicole et VERGES Pierre (dirs.), *Sociologie et cognition sociale*, Publications de l'Université de Provence, pp. 81-102

CONEIN Bernard et JACOPIN Eric, 1994, « Action située et cognition le savoir en place », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 475-500

CONEIN B. et DELSALLE S., 2005, « Debian comme communauté épistémique : interdépendance cognitive et échange de conseils », in CONEIN B., MASSIT-FOLEA F. et PROUX S. (dir.), *Internet : une utopie limitée*, Laval, Presses Universitaires de Laval

CONINCK Frédéric de, 1995, *Travail intégré, société éclatée*, PUF, coll. « Le sociologue », Paris

CONINCK Frédéric de, 1999, « Rationalisation des rapports sociaux et autonomie des salariés dans les organisations industrielles », in CHATZIS Constantinos et al. (dirs.), 1999, *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?* L'Harmattan, Paris, pp. 275-291

CONINCK Frédéric de, 2005, « Crise de la rationalité industrielle et transformations de la prescription. Une étude de cas », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 1, pp. 77-87

CONSTAS Helen, 1958, « Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy », *The American Journal of Sociology*, vol. 63, n° 4, pp. 400-409

CORDONNIER Laurent, 1997, *Coopération et réciprocité*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

CORIAT Benjamin, 1984, *La robotique*, La Découverte, Paris

COSTER et PONCELET, 2001, *Introduction à la sociologie*, De Boeck Université, Bruxelles et Paris

COSTER, Michel de, CORNET Annie et DELHAYE Christine, 1999, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Bruxelles et Paris, 3ème édition

COTTA Alain, 1973, « La structure du pouvoir dans les organisations et la théorie du message », *Revue Economique*, vol. 24, n° 2, pp. 197-215

COTTEREAU Alain et LADRIERE Paul (dirs.), 1992, « Pouvoir et légitimité, Figures de l'espace public », *Raisons pratiques*, n° 3

COURPASSON David, 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, vol. 39, n° 1, pp. 39-61

COUTU Michel, 1995, « Max Weber et les rationalités du droit », *Droit et société*, vol. 15, LGDJ et les Presses de l'Université de Laval, pp. 1 - 264

COWAM David A., 1986, « Developing a process model of problem recognition », *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 763-776

COWAM David A., 1990, « Developing a classification structure of organizational problems : an empirical investigation », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, pp. 366-390

CRESSEY Donald R., 1959, « Contradictory Directives in Complex Organizations : the Case of Prison », *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, n° 1, p. 1-19

CRIVELLARI Paolo, 2006, « Pour une sociologie cognitive des sentiments de risque. Croyances collectives et action dans les mobilisations contre la pollution électromagnétique », *Thèse de doctorat soutenue le 5 avril 2006 et dirigée par Raymond Boudon*, Université Paris-Sorbonne

CROITY-BELZ S., ALMUDEVER B., HAJJAR V., 2004, « Recherche d'information, conduites d'innovation et interdépendances des domaines de vie : les modalités et les déterminants d'une participation active des nouveaux recrutés à leur socialisation organisationnelle », *Le Travail Humain*, vol. 67, n° 3, pp. 283-304

CROZIER Michel, 1955, *Petits fonctionnaires au travail*. Éditions du CNRS, Paris

CROZIER Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris

CROZIER Michel, 1994, « La négociation et la règle du point de vue du sociologue de l'organisation », pp. 65-69, in [auteur collectif], *Variations autour de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Presses de l'École Normale Supérieure, 252 p.

Centre de Sociologie des Organisations (CSO), *Brèves du CSO*, n° 4, janvier 1997

CUIN Charles-Henry, 2005, « Le paradigme "cognitif" : quelques observations et une suggestion », *Revue française de sociologie*, n° 3, pp. 559-572

CURIEN Nicolas *et al.*, 2001, « Forums de consommation sur Internet. Un modèle évolutionniste », *Revue Economique*, vol. 52, n° Hors-Série, pp. 119-135

CUSIN François et BENAMOUZIG Daniel, 2004, *Economie et sociologie*, PUF, coll. « Quadrige Manuels », Paris

CYERT Richard M. et MARCH James G., 1963, *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, trad. Fr. par PIOTET J.P., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970

DAMASIO Antonio R., 1994, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, Paris

DANET Brenda et GUREVITCH Michael, 1972, « Presentation of Self in Appeals to Bureaucracy : An Empirical Study of Role Specificity », *The American Journal of Sociology*, vol. 77, n° 6, pp. 1165-1190

DANIELLOU F., LAVILLE A. et TEIGER C., 1983, « Fiction et réalité dans le travail ouvrier », *Les Cahiers Français*, n° 209, pp. 39-45

DANIELLOU François et GARRIGOU Alain, 1993, « La mise en œuvre des représentations des situations passées et des situations futures dans la participation des opérateurs à la conception », in WEILL-FASSINA Annie, RABARDEL Pierre, DUBOIS Danièle (dirs.), *Représentations pour l'action*, Octarès, coll. Travail, Toulouse

DARRE Jean-Pierre, 1985, *La parole et la technique. L'univers de pensée des éleveurs du ternois*, L'Harmattan, Paris

DARRE Jean-Pierre, 1999, *La production de connaissances pour l'action - Arguments contre le racisme de l'intelligence*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris

DARSES Françoise, 2006, « Analyse de processus d'argumentation dans une situation de reconception collective d'outillages », *Le Travail Humain*, vol. 69, n° 4, pp. 317-347

DARSES Françoise et FALZON Pierre, 1996, « La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive », in TERSSAC Gilbert de et FRIEDBERG Erhard (dirs.), *Coopération et conception*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

DARSES Françoise, DETIENNE Françoise, VISSER Willemien, 2001, « Assister la conception : perspectives pour la psychologie cognitive ergonomique », EPIQUE 2001, *Actes des journées d'étude en Psychologie ergonomique*, Nantes, 29-30 octobre 2001

GARZA C. de la, ADERIC V., 2005, « Analyse a posteriori de situations de simulation : mise en évidence d'une gestion collective et individuelle, critères de performance avérée », *Rapport de recherche*, LEI-EDF, 68 p.

DECONCHY Jean-Pierre, 1995, « Contrôle social et rationalité dans les systèmes "orthodoxes" », in MUGNY Gabriel, OBERLE Dominique et BEAUVOIS Jean-Léon (dirs.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, PUG, coll. « La psychologie sociale »

DEJOURS Christophe, 1993, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *revue en ligne Multitudes*, vol. 2

DEJOURS Christophe, 1995, *Le facteur humain*, PUF, coll. « Que sais-je? », Paris

DEJOURS Christophe, 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA éditions, coll. « Sciences en question », Paris

DEJOURS Christophe, 2006, « Evaluation et institution en psychanalyse », *Revue française de psychanalyse*, vol. 70, n° 4, pp. 947-959

DEJOURS Christophe, 2007, « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in CAILLE Alain (dir.), *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui. Bibliothèque du MAUSS », Paris, pp. 58-70

DEKKER Sidney, 2003, « Failure to adapt or adaptations that fail : contrasting models on procedures and safety », *Applied Ergonomics*, n° 34, pp. 233-238

DELAY Béatrice et HUVREY-LEVRAT Guillaume, 2006, « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles », *Sociologies Pratiques*, n° 12, pp. 37-50

DELEUZE Gilles et BERTIN Hélène, 2006, « La cartographie "subjective" des risques : comprendre la représentation d'un risque technique par un groupe professionnel », *Communication au congrès Lambda Mu*, Lille, 9-12 octobre

DENIEUIL Pierre-Noël, 2008, *Cultures et société, itinéraire d'un sociologue*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales »

DENIEUIL Pierre-Noël, MOURET Brigitte, UHALDE Marc, 1997, « Lien social et transaction économique », in. DENIEUIL Pierre-Noël (dir.), *Lien social et développement économique*, L'Harmattan, Paris

DENIS Jérôme, 2007, « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, pp. 496-516

DEPOND G. et PELLE P., 2000, « Principes généraux d'application des procédures APE (tous palliers) », *Document interne EDF*, Clamart

DERBER Charles et SHWARTZ William, 1988, « Des hiérarchies à l'intérieur de hiérarchies. Le pouvoir professionnel à l'œuvre », *Sociologie et sociétés*, vol. 20, n° 2, pp. 55-76

DEROCHE-GURCEL Lilyane, 1997, *Simmel et la modernité*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

DESCOLONGES Michèle, 1996, *Qu'est-ce qu'un métier ?*, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », Paris

DESCOMBES Vincent, 2001, « Les individus collectifs », *Revue du MAUSS*, vol. 18, n° 2

DESMAREZ Pierre, 2001, « Du travailleur modèle aux modèles productifs. Eléments pour un débat », in POUCHET Amélie (dir), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Editions Elsevier, coll. « Acteurs Sociétés Techniques »

DESTHIEUX Gilles, 2005, « Approche systémique et participative du diagnostic urbain. Processus de représentation cognitive du système urbain en vue de l'élaboration d'indicateurs géographiques », *Thèse de doctorat*, Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne, Section de Sciences et Ingénierie de l'environnement, 182 p. + annexes

DETIENNE F., MARTIN G., LAVIGNE E., 2005, « Viewpoints in co-design : a field study in concurrent engineering », *Design Studies*, vol. 26, n° 3, pp. 215-241

DIEL Paul, 1947, *Psychologie de la motivation*, Payot, 2002

DIEN Yves, LLYORY Michel, PIERLOT Sandrine, 2007, « L'accident à la raffinerie BP de Texas City (23 mars 2005). Analyse et première synthèse », *Rapport interne EDF*, Clamart, 48 p.

DIEN Yves et LLORY Michel, 2006, « Surprocéduralisation : causes et conséquences, articulation possible avec la normalisation et la banalisation des écarts », *Rapport EDF-R&D*, Clamart, 14 p.

DIEN Yves et PERESSON H., 1990, « Réflexions sur l'utilisation des consignes incidentelles. Etude d'un cas Chinon B2 », *Rapport EDF-R&D*, Clamart, 15 p.

DIEN Yves, 1989, « Représentativité du comportement des opérateurs lors d'essais sur simulateurs pleine échelle : cas de l'injection sécurité surabondante », *Rapport EDF*, Clamart, 30 p.

DIEN Yves, 1994, « De l'utilisation des consignes de conduite accidentelle à leur conception », *Rapport EDF-R&D*, 18 p., Clamart, Accessibilité restreinte

DIEN Yves, 1998, « Safety and application of procedures, or "how do "they" have to use operating procedures in nuclear power plants? », *Safety Science*, n° 29, pp. 179-187

DIEN Yves, 2006, « Les facteurs organisationnels des accidents industriels », in MAGNE Laurent et VASSEUR Dominique (dirs.), *Risques industriels. Complexité, incertitude et décision : une approche interdisciplinaire*, Editions Lavoisier TEC&DOC, coll. « EDF R&D », Paris

DIET Emmanuel, 2003, « L'homme procédural. De la perversion procédural à la désobjectivation aliénante », *Connexions*, vol. 79, n° 1, pp. 11-28

DIVAY Sophie, 2007, « Revue de DUJARIER Marie-Anne, 2006, *L'idéal au travail*, PUF, Paris », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, pp. 561-562

DODGSON Mark, GANN David et SALTER Ammon, 2008, *The management of technical innovation : strategy and practice*, Oxford University Press, New York

DODIER Nicolas, 1993, « Les arènes des habiletés techniques », *Raisons Pratiques*, n° 4, pp. 115-139

DODIER Nicolas, 1995, *Les hommes et les machines*, Métailié, Paris

DODIER Nicolas, 1996, « Ce que provoquent les infractions. Etude sur le statut pragmatique des règles de sécurité », in GIRIN Jacques et GROSJEAN Michel (dir.), *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », Paris, pp. 11-37

DODIER, Nicolas, 2005, « L'espace et le mouvement du sens critique », *Annales. Histoire et sciences sociales*, n° 1, pp. 7-31

DONDEYNE Christèle, 2006, « L'évaluation de l'activité : le cas des gérants de la restauration collective », in BIDEAU Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

DONIOL-SHAW Ghislaine, 1999, « L'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes du travail? », in CHATZIS Constantinos *et al.* (dirs.), 1999, *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?*, L'Harmattan, Paris, pp. 161-181

DONIOL-SHAW Ghislaine, HUEZ D., SANDRET N., 1995, *Les intermittents du nucléaire*, Octarès, Toulouse,

DOUGLAS Mary, 1999, *"Comment penser les institutions" suivi de "Il n'y a pas de don gratuit"*, La Découverte, coll. « Bibliothèque du MAUSS », Paris

DOWNS A., 1966, *Inside Bureaucracy*, Little Brown and Company, Boston

DRESSEN Marnix, 2003, « Autonomie et contrôle, terminologie et relations », in de TERSSAC Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reyraud, Débats et prolongements*, La Découverte, coll. « Recherches »

DUARTE Fernanda, 2006, « Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts », *Organization*, vol. 13, n° 4, pp. 509-527

DUBET François, 2001, « Le travail et ses sociologies », in POUCHET Amélie (dir.), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Editions Elsevier, coll. « Acteurs Sociétés Techniques »

DUBET François, 2002, *Le déclin de l'institution*, Le Seuil, Paris

DUBET François, 2005, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie*, vol. 46, n° 3, pp. 495-528

DUBEY Gérard, 1996, « "Faire comme si" n'est pas faire. Une approche sociologique et comparée des pédagogies de l'accident par simulateur dans l'aéronautique et les transports terrestres », *Rapport final DRAST/CETCOPRA*, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Juillet 1996

DUBEY Gérard, 2001, « La simulation à l'épreuve du lien social », *Le Travail Humain*, vol. 64, n° 1, pp. 3-28

DUBEY Gérard, 2006, « Autonomie et hétérogénéité sociale dans les grands systèmes techniques. L'exemple du contrôle aérien », in BIDEZ Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

DUBOIS Christophe, 2007, « Le fonctionnement concret d'un quartier de détention pour femmes : ressorts organisationnels et implication sur l'identité personnelles des surveillants », *SociologieS*, disponible en ligne : http://w3.univ-tlse2.fr/aislf/spip/article.php?id_article

DUBOIS M., 2001, *La nouvelle sociologie des sciences*, PUF, Paris

DUBOIS Pierre, 1978, « Les enjeux des comportements ouvriers de freinage », *Communication au 9ème congrès de sociologie*, Uppsala, doc. ronéo, Groupe de Sociologie du travail

DUBOIS P., DURAND C., LE MAÎTRE G., 1976, *L'autonomie dans les industries de série*, GST

DUCLOS Denis, 1987, « La construction sociale du risque : le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels », *Revue française de sociologie*, vol. 28, n° 1, pp. 17-42

DUFOUR L., 2008, *Le risque dans sa diversité. Une approche pluridisciplinaire*, Hermès Lavoisier, Paris

DUGUÉ Elisabeth et MALOCHET Guillaume, 2007, « Vertus et limites de la reconnaissance. Réflexions à propos de la PJJ et du travail social », Communication au séminaire transversal du LISE, 19 janvier 2007

DUJARIER Marie-Anne, 2006a, « La conduite du changement : lorsque le travail d'organisation devient un service marchand », in HUBAULT François (dir.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse, Octarès Editions, Coll. « Le travail en débat », Série Séminaire Paris 1. pp. 91-103

DUJARIER Marie-Anne, 2006b, *L'idéal au travail*, PUF, Paris

DUNEIER Mitchell, 2006, « Garder sa tête sur le ring ? Sur la négligence théorique et autres écueils de l'ethnographie », *Revue française de sociologie*, vol. 47, n° 1, pp. 143-157

DURAND Claude, 1978, *Le travail enchaîné*, Seuil, Paris

DURAND Claude et KOLEVA Svetla, 2003, « Le jeu des normes et des règles dans la sidérurgie et le nucléaire », in DURAND Claude et PICHON Alain (dirs.), *La puissance des normes*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris, pp.253-269

DURAND Claude, PRESTAT Claude et WILLENER Alfred, 1972, *Travail, Salaire et Production*, tome 1 « Le contrôle des cadences », Mouton, Paris

DURAND Jean-Pierre, 2003, « Le jeu des règles dans l'après-fordisme », in DURAND Claude et PICHON Alain (dirs.), *La puissance des normes*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris, pp. 111-133

DURAND Jean-Pierre, 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, Paris

DURAND Jean-Pierre et GASPARINI William, 2007, *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Octarès, Toulouse

DURAND Thomas, 2005, « Apprentissage individuel et compétence organisationnelle », in TEULIER Régine et LORINO Philippe (dirs.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris, pp. 200-219

DURKHEIM Émile, 1895, *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, édition électronique disponible en ligne : http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/regles_methode/regles_methode.html

DURKHEIM Émile, 1913-1914, *Pragmatisme et sociologie, Cours inédit prononcé à la Sorbonne en 1913-1914 et restitué par Armand Cuvillier d'après des notes d'étudiants*, Librairie philosophique J. Vrin, Paris, 1955

DURKHEIM Émile, 1938, *L'évolution pédagogique en France*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 1999

DURKHEIM Émile et MAUSS Marcel, 1903, « De quelques formes de classification. Contribution à l'étude des représentations collectives », *L'année sociologique*, VI, pp. 1-72, disponible en ligne : http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/essais_de_socio/T7_formes_classification/formes_classification.html

DUVIGNAUD Jean (dir.), 1979, *Sociologie de la connaissance*, Payot, Paris

EASTMAN C., 1969, « Cognitive processes and ill-defined problems : A case study of design », in WALKER D. et NORTON L.M., *IJCAI'69*, pp. 669-690, Kaufmann, San Mateo, USA

EBER Nicolas, 2006, « A la recherche de l'Homo Oeconomicus... Et si le commerce adoucissait les mœurs? », *La revue du MAUSS semestrielle*, vol. 27, n° 1, pp. 343-353

EISENBERG Melvin Aron, 1997 « The World of Contract and the World of Gift », *California Law Review*, vol. 85, p. 821

EHRENBERG Alain, 1991, *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris, rééd. Hachette Littératures, coll. « Pluriel Sociologie », Paris, 2003

EHRENBERG Alain, 1995, *L'individu incertain*, Calmann-Lévy, Paris

EHRENBERG Alain, 1998, *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, Paris

ELIAS Norbert, 1965, *Logiques de l'exclusion*, Fayard, coll. « Pocket / Agora », Paris, 1997

ELIAS Norbert, 1976, *Du temps*, Fayard, 1997

ELSTER Jon, 1977, « Ulysses and the Sirens : a theory of imperfect rationality », *Social Science Information*, vol. 16, n° 5, pp. 469-526

ELSTER Jon, 1986, « Le laboureur et ses enfants, Deux essais sur les limites de la rationalité », Les éditions de Minuit, coll. « Propositions », trad. fr. de *Ulysse and the Sirens*, 1979, et de *Sour Grapes*, 1983, Cambridge University Press

ELSTER Jon, 1995, « L'usage stratégique de l'argumentation », *Négociations*, 2005, vol. 4, n° 2, pp. 59-82, traduction française du chapitre « Strategic Uses of Argument », publié dans Arrow K.J et al. (eds), 1995, *Barriers to the Negotiated Resolution of Conflict*, New York, Norton, pp. 236-57

ENGEL Pascal, 1997, « Croyances collectives et acceptations collectives », in BOUDON Raymond, BOUVIER Alban, CHAZEL François (dirs.), *Cognition et sciences sociales*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

ENGEL Pascal, 1998, « Biais, raisonnement et rationalité », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris

ENRIQUEZ Eugène, 2007, *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, Editions Érès, coll. « Sociologie clinique », Ramonville Saint-Agne

ERBÈS-SEGUIN Sabine, 2005, *La sociologie du travail*, La Découverte, coll. « Repères », Paris

ERNER Guillaume, 2005, *Expliquer l'antisémitisme*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

ERSDAL Gerhard et AVEN Terje, 2007, « Risk informed decision-making and its ethical basis », *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 93, n° 2, pp. 197-205

EUROPEAN COUNCIL, 1997, « Council Directive 96/82/EC on the major accident hazards of certain industrial activities. SEVESO II », *Official Journal of the European Communities*, Luxembourg

FAITA Daniel, 1995, « Dialogue entre expert et opérateur : contribution à la connaissance de l'activité par l'analyse des pratiques langagières », *Connexions*, vol. 65, n° 1

FAUQUET Philippe, 2003, « Analyse de risques des activités de travail en centrale nucléaire : du contexte de l'apprentissage à l'application », *Poster au 38ème congrès de la SELF*, Paris

FAVERGE J.-M., 1980, « Le travail en tant qu'activité de récupération », *Bulletin de Psychologie*, vol. 33, pp. 203-206

FAVEREAU Olivier, 1989, Organisation et marché, *Revue française d'économie*, vol. 4, n° 1, pp. 65-96

FAVEREAU Olivier, 1993, « L'économie de l'action collective », in CHAZEL François (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

FAVEREAU Olivier, 1994, « Trois thèses de Jean-Daniel Reynaud sur l'économie des règles », pp. 173-182, in [collectif], *Variations autour de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Presses de l'École Normale Supérieure, 252 p.

FAVRET-SAADA Jeanne, 1977, *Les mots, la mort et les sorts : la sorcellerie dans le bocage*, Gallimard, Paris

FERRY Jean-Marc, 2004-2005, « Epistémologie des sciences politiques », *Cours*, droits d'édition réservés à l'a.s.b.l. « Humanités »

FILIPPI Geneviève et GODY Anna, 2005, « Identification des composantes du guidage dans les consignes accidentelles APE », *Document EDF R & D*, Clamart

FILIPPI Geneviève et GODY Anna., 2006, Identification des composantes du guidage dans les consignes accidentelles APE, Note EDF HT-54/05/20/B

FILIPPI Geneviève, 2006, « Concevoir des situations de travail adaptées à l'homme : l'exemple du guidage des procédures accidentelles », in MAGNE Laurent et VASSEUR Dominique (dirs.), *Risques industriels. Complexité, incertitude et décision : une approche interdisciplinaire*, Editions Lavoisier TEC& DOC, coll. « EDF R& D », Paris

FILLIETAZ Laurent, 2005, « Négociation langagière et prise de décision dans le travail collectif », *Négociations*, n° 3

FINETTI Bruno de, 1961, « Dans quel sens la théorie de la décision est-elle et doit-elle être "normative" ? » in *Colloques internationaux du Centre National de la Recherche Scientifique*, Paris, CNRS, pp.159-169

FLAMANT Nicolas, 2005, « Conflits de générations ou conflits d'organisation ? Un train peut en cacher un autre. . . », in *Sociologie du travail*, vol. 47, pp. 223-244

FOLLETT Mary Parker, 1924, *Creative Experience*, Longmans, New-York

FONTAINE Philippe, 2007, *L'action*, Ellipses, coll. « Philo », Paris

FOURMENTRAUX Jean-Paul, 2007, « Faire œuvre commune. Dynamiques d'attribution et de valorisation des coproductions en art numérique », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 2, pp. 162-179

FOURNIER Pierre, 1996, « Des observations sous surveillance », *Genèses*, n° 24, p. 103

FOURNIER Pierre, 2000, « Les "Kamikazes" du nucléaire. Un même mot pour une réalité qui change », *Sociétés contemporaines*, n° 39, pp. 135-152

FOURNIER Pierre, 2001, « Attention, dangers ! Enquête sur le travail dans le nucléaire », *Ethnologie française*, vol. 37, n° 2, pp. 69-80

FRAENKEL Béatrice, 2006, « Le moment de la signature dans le travail d'huis-sier de Justice : une performativité située », in BIDEF Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

FRANCK Robert H., GILOVITCH Thomas, REGAN Dennis T., 1993, « Does Studying Economics Inhibit Cooperation ? », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n° 2, pp. 159-171

FRASER Nancy, 2004, « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », *La revue du MAUSS semestrielle*, vol. 23, n° 1, pp. 152-164

FRASER Nancy et HONNETH Axel, 2003, *Redistribution or Recognition ? A Political-Philosophical Exchange*, Verso, Londres et New-York

FREIDSON Eliot, 2001, *Professionalism, the Third Logic : on the Practice of Knowledge*, The University of Chicago Press, Chicago

FRIEDBERG Erhard, 1993a, *Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action collective*, Le Seuil, Paris

FRIEDBERG Erhard, 1993b, « Organisation et action collective », in CHAZEL François (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF, coll. « Sociologies », Paris, pp 225-247

FRIEDBERG Erhard, 2002, « L'Homo œconomicus n'est pas stratégique », in TERSAC Gilbert de, *La Théorie de la régulation sociale*, PUF, Paris

FRIEDMAN Georges et NAVILLE Pierre, 1961-1962, *Traité de sociologie du travail*, 2 tomes, Armand Colin, Paris

FUCKS Isabelle, SCHRAM Jean et LOT Nicolas, 2005, *Les Chargés de travaux et la démarche d'optimisation de Radioprotection. Entre Appropriation et Articulation au réel, Rapport de recherche EDF R & D*, Clamart

FUCKS Isabelle, 2005, « La radioprotection : un enjeu légitime, des conflits de rationalités », *Rapport de recherche EDF R & D*, Clamart, 14 p.

FUKUYAMA Francis, 1992, *La fin de l'histoire et le Dernier Homme*, Flammarion, Paris

GABEL Joseph, 1960, « Le concept d'aliénation politique », *Revue française de sociologie*, vol. 1, n° 4, pp. 454-464

GABL Joseph, 1970, *Sociologie de l'aliénation*, Presses Universitaires de France, Paris

GAGLIO Gérald et GUILLAUME Olivier, 2007, « Rationalité, répétition et organisation : une mise en tension », in CARON Cécile et GAGLIO Gérald, *L'organisation à l'épreuve*, Presses Universitaires de Rennes

GAGLIO Gérald et ROBALIN Olivier, 2005, « La précarité de la régulation et son incidence sur le statut des règles en milieu organisé : quelques pistes », *Textes des Xèmes journées internationales de sociologie du travail de Rouen*, 24-25 novembre 2005

GALBRAITH John K., 1969, *The New Industrial State*, trad. fr. 3ème édition, 1989, *Le nouvel état industriel*, Gallimard, coll. « Tel », Paris

GAMMELTOFT Tine et NGUYEN Hanh Thi Thuy, 2007, « Fetal conditions and fatal decisions : Ethical dilemmas in ultrasound screening in Vietnam », *Social science & Medicine*, vol. 64, pp. 2248-2259

GARCIA Virginie, 2005, « Conflits générationnels et relations de travail », *Textes des Xèmes journées internationales de sociologie du travail de Rouen*, 24-25 novembre 2005

GARFINKEL Harold, 1967, *Recherches en ethnométhodologie*, trad. fr., PUF, coll. « Quadrige », 2007

GARGANI Julien, 2005, « De la convivialité entre scientifiques », *La revue du MAUSS semestrielle*, vol. 29, n° 1, pp. 127-156

GARRIGOU A., DANIELLOU F., CARBALLEDA G. et RUAUD S., 1995, « Activity analysis in participatory design and analysis of participatory design activity », *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 15, pp. 311-327

GAUTHEREAU Vincent et HOLLNAGEL Erik, 2005, « Planing, Control and Adaptation : A Case Study », *European Management Journal*, vol. 23, n° 1, pp. 118-131

GAZIER Bernard, 1996, « Justice, calcul et convention : à propos de *De la justification* de L. Boltanski et L. Thévenot », *Sociologie du travail*, vol. 38, n° 4, pp. 597-605

GEBAUER Gunter, 2002, « Comment une société est-elle possible ? », *Association de la Revue Internationale de Philosophie*, vol. 220, n° 2, pp. 227-244

GENIEYS William, 2005, « The Sociology of Political Elites in France : The End of an Exception ? », *International Political Science Review*, vol. 26, pp. 413-430

GEUSER Fabien de et FIOL Michel, 2002, « La déformation continue des managers », *Communication au Vith World Congress de l'IFSAM*, Brisbane, 9-13 juillet 2002, disponible en ligne : http://www.hec.fr/hec/fr/professeurs/_recherche/upload/cahiers/801fiol.pdf

GHERTMAN Michel, 1981, *La prise de décision*, PUF, coll. « Perspective Multinationale », Paris

GIBOIN Alain, 2004, « La construction de référentiels communs dans le travail coopératif », in HOC Jean-Michel et DARSESES François, 2004, *Psychologie ergonomique : tendances actuelles*, PUF, coll. « Le travail humain », Paris, pp. 119-139

GISQUET Elsa, 2004, « La décision en contexte de choix dramatique, le cas des décisions d'arrêt de vie en réanimation néonatale », *Thèse de doctorat en sociologie*, IEP Paris

GITLIN Todd, 1995, *The Twilight of Common Dreams : Why America is Wrecked by Culture Wars*, New York, Metropolitan Books

GOBLOT Edmond, 1925, *La barrière et le niveau. Etude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Félix Alcan, Paris

GODBOUT Jacques T., 1992, *L'esprit du don*, La Découverte, Paris

GODBOUT Jacques T., 1995, « Les bonnes raisons de donner », *Anthropologie et sociétés*, vol. 19, n° 1-2, pp. 45-56

GODBOUT Jacques T., 1997, « L'allocation des ressources rares en soins de santé : l'exemple de la transplantation d'organes », Acfas, Montréal, p. 13-30, reproduit in *La revue du MAUSS permanente*, disponible en ligne : <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article455>

GODBOUT Jacques T., 2000, « L'engagement : une fidélité », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 2, pp. 289-300

GODBOUT Jacques T., 2005, « De la continuité du don », *La Revue du MAUSS Semestrielle*, vol. 23, pp. 224-241

GODBOUT Jacques T., 2007, *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Seuil, coll. « La couleur des idées », Paris

GODBOUT Jacques T., 2008, « Don et Stratégie », in CHANIAL Philippe (dir.), *La société vue du don*, La Découverte

GODY Anna, 1998, « Analyse de l'accident de Civaux », *Rapport de recherche EDF R&D*, Clamart

GOFFMAN Erving, 1959, *La présentation de soi*, trad. fr. *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1*, Les éditions de minuit, Paris, 1973

GOFFMAN Erving, 1967, *Les rites d'interaction*, Les éditions de Minuit, Paris, 1974

GOFFMAN Erving, 1974, *Frame analysis*, trad. fr. *Les cadres de l'expérience*, Les Editions de Minuit, 1991

GOGUELIN Pierre et CUNY Xavier (dir.), 1993, *La prise de risque dans le travail*, Octarès, Toulouse, 2ème ed.

GONIK Viviane, 2006, « Le collectif de travail et la santé analysés au travers de la théorie du don », *Actes du 41ème congrès de la SELF*, Caen, disponible sur www.ergonomie-self.org/actes/congres2006.org

GOODSTEIN L. P. et RASMUSSEN J., 1988, « Representation of process state, structure and control », *Le travail humain*, vol. 51, n° 1

GORZ André, 1973, *Critique de la division du travail*, Seuil, Paris

GOULDNER Alvin W., 1954, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York, 1968

GOURIVEAU R., 2003, « Analyse des risques. Formalisation des connaissances et structuration des données pour l'intégration des outils d'étude et de décision », Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Toulouse

GRANIER François, 1999, *Les processus d'émergence des innovateurs. Essai de bibliographie commentée*, CNRS

GRAS Alain, 2001, « Approche phénoménologique et anthropologique des grands systèmes techniques », in BOURRIER Mathilde (dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, pp. 143-160

GREGOIRE H., 1998, « Directive DI 001 - Les produits du référentiel de niveau Parc », *Document EDF*, 10 p.

GREINER L.E., 1972, « Evolution and Revolution as Organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, pp. 37-46

GRIAULE Marcel, 1948, *Dieu d'eau. Entretiens avec Ogotemméli*, Editions du Chêne, Paris

GRISON Benoît, 2004, « Des sciences sociales à l'Anthropologie Cognitive. Les généalogies de la Cognition Située », *@ctivités*, vol. 1, n° 2

GROSCLAUDE Jacques, 1986, « Introduction », in WEBER Max, *Sociologie du droit*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 2007

GROSJEAN Michèle et LACOSTE Michèle, 1998, « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit" », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 439-461

GROSJEAN Michèle, 2005, « L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination », *@ctivités*, vol. 2, n° 1

GROSSETTI Michel, 2004, *Sociologie de l'imprévisible, Dynamiques de l'activité et des formes sociales*, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », Paris

GROSSETTI Michel, 2007, « A propos de l'ouvrage de Bruno Latour Chan-ger de société. Refaire de la sociologie, 2006, La Découverte, Paris », *SociologieS*, disponible en ligne : <http://sociologies.revues.org/document712.html>

GROSSIN William, 1996, *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

GUERIN F. et TAILLER Ph., 2006, « Analyse Facteurs Humains sur la prise de décision technique des Chefs d'Exploitation au CNPE de Flamanville », *Document interne EDF*, Flamanville, accessibilité EDF-GDF, 13 p.

GUILLAUME Olivier, 2005, « Pratiques innovatrices et construction du "sens organisationnel" : le cas des démarches qualité », *Thèse de Doctorat en sociologie*, soutenue le 23 mars 2005, Université Paris-Dauphine

GUILLAUME Olivier, 2006, « Le risque et sa gestion : entre incertitude et ajustement des règles », in MAGNE Laurent et VASSEUR Dominique (dirs.), *Risques industriels. Complexité, incertitude et décision : une approche interdisciplinaire*, Editions Lavoisier TEC& DOC, coll. « EDF R& D », Paris

GUILLAUME Olivier, 2007, « Rationalité erratique des managers et renouvellement des démarches qualité », in CARON Cécile et GAGLIO Gérald, 2007, *L'organisation à l'épreuve*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes

GUILLAUME Olivier et UHALDE Marc, 2008, « Une analyse socio-organisationnelle de la conduite pour l'EPR », *Rapport de recherche EDF R & D*, Clamart, 56 p.

HABERMAS Jürgen, 1981, *Théorie de l'agir communicationnel*, 2 t., Fayard, Paris, 1987

HALBWACHS Maurice, 1950, *La mémoire collective*, PUF, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine », 1967

HAMLIN Cynthia Lins, 2002, *Beyond Relativism : Raymond Boudon, Cognitive Rationality and Critical Realism*, Routledge, Londres et New York

HASSOUN Jean-Pierre, 2006, « Des émotions sur des marchés financiers "à la criée" », in BIDEF Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

HATCH Mary Jo, 1971, *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, trad. fr., 2000, *Théories des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck University, Paris, Bruxelles

HATCHUEL, Armand, 1996, « Coordination and control », *International Encyclopedia of Business and Management*, Thomson Business Press, pp. 762-770

HAURAY Boris, 2005, « Politique et expertise scientifique. La régulation européenne des médicaments », *Sociologie du travail*, vol. 47, pp. 57-75

HEATH Christian et LUFF Paul, 1994, « Activité distribuée et organisation de l'interaction », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4

HECHT Gabrielle, 1998, *Le rayonnement de la France : Energie nucléaire et identité nationale après la seconde Guerre Mondiale*, The MIT Press, trad. fr., 2004 La Découverte, Paris

HECHTER Michael et KANAZAWA Satoshi, 1997, « Sociological Rational Choice Theory », *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 191-214

HEGEL Georg Wilhelm Friedrich, 1803-1804, *Le premier système : la philosophie de l'esprit*, PUF, coll. « Epiméthée », Paris

HEIDEGREN Carl-Göran, « Recognition and Social Theory », *Acta Sociologica*, vol. 47, n° 4, pp. 365-373

HEINICH Nathalie, 2007, « De la théorie de la reconnaissance à la sociologie des valeurs », in CAILLE Alain (dir.), *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Bibliothèque du MAUSS », Paris, pp. 122-134

HELLER F., DRENTH P., KOOPMAN P., RUS V., 1988, *Decisions in Organizations. A Three-Country Comparative Study*, Sage, London

HENAFF Marcel, 2002 *Le prix de la vérité*, Seuil, Paris

HENRY Claude, 2005, « EDF, La privatisation qu'il fallait éviter », *Cahiers du Laboratoire d'Econométrie de Polytechnique*, n° 2005-027, Paris

- HERNANDEZ Emile-Michel, 2006, « Les trois dimensions de la décision d'entreprendre », *Revue française de gestion*, vol. 168-169, n° 9, pp. 337-357
- HERRBACH O., 2005, « Etat affectif et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 11, p. 135-150
- HICKSON D.J., HININGS C.R., LEE C.A., SCHNECK, R.H. et PENNINGS J.M., 1971, « A "Strategic Contingencies" Theory of Interorganizational Power », *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 216-229
- HIRSCHMAN Albert, 1967, *Development projects observed*, Brookings Institution, Washington
- HIRSCHMAN Albert, 1982, *Bonheur privé, action publique*, Hachette, coll. « Pluriel Sociologie », Paris, 2006
- HOC Jean-Michel et DARSEES Françoise, 2004, *Psychologie ergonomique. Tendances actuelles*, PUF, coll. « Le travail humain », Paris
- HOC Jean-Michel et ROGALSKI Janine, 1992, « Régulation des activités cognitives et gestion du risque par l'opérateur humain », in TERSSAC Gilbert de et DUBOIS Pierre, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cépaduès, Toulouse, pp. 147-168
- HOLLNAGEL E., WOODS D.D et LEVESON N. (dirs.), 2006, *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, Ashgate, Hampshire, England
- HOLTGREWE U., VOSWINKEL S. et WAGNER G. (dir.), 2000, *Anerkennung und Arbeit*, Universitätsverlag Konstanz, Konstanz
- HONNETH Axel, 1992, *La Lutte pour la reconnaissance*, trad. fr., Cerf, Paris, 2000
- HOPKINS Andrew, 2006, « What are we to make of safe behavior programs? », *Safety Science*, vol. 44, pp. 583-597
- HOPKINS Andrew, 2008, *Failure to Learn, the BP Texas City Refinery Disaster*, CCH Australia, Sidney
- HUART Pierre, 1980, « Rationalité et identité : vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations », *Revue économique*, vol. 31, n° 3, pp. 540-572
- HUGHES Everett C., 1951 « Mistakes at work », *Canadian Journal of Economics and Political Science*, vol 17, n° 3, pp. 320-327, trad. fr. « Des erreurs au travail » in HUGHUES Everett C., 1996, *Le regard sociologique*, Editions de l'EHESS, Paris
- HUMPHREY Stephen et al., 2004, « Decision-making and behavior fluidity : How focus on completion and emphasis on safety changes over the course of project », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 93, pp. 14-27
- HUTCHINS Edwin, 1994, « Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4 « Travail et cognition », pp. 451-473
- IRIBARNE Philippe d', 2005, « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, vol. 46, n° 1, pp. 151-170

ISAMBERT François-André, 1993, « La naissance de l'individu », pp. 113-133, in BESNARD Philippe, BORLANDI Massimo, VOGT W. Paul (dirs.), *Division du travail et lien social. Durkheim un siècle après*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

JACQUES Elliot, 1956, *Measurement of Responsibility*, Tavistock Publication Limited, 2001, Routledge, Londres

JAMOUS Haroun, 1967, *Contribution à une sociologie de la décision. La réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Rapport du Centre d'Etudes Sociologiques, Paris

JAMOUS Haroun, 1969, *Sociologie de la décision. La réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Editions du CNRS, Paris

JANIS Irving L. et MANN Leon, 1977, *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, The Free Press, New York

JAUTZY Denis, 2005, « Synthèse du REX des sorties de l'APE », *Note Technique EDF*, Saint-Denis

JERMIER J. M. et MICHAELS C. E., « Autonomy at work », in SMELSER Neil J. et BALTES Paul B. (eds), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, vol. 2, pp. 1006-1009

JOBERT Guy, 2005, « Engagement subjectif et reconnaissance au travail dans les systèmes techniques », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 11, n° 24

JOSEPH Isaac, 1994, « Attention distribuée et attention focalisée. Les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 563-585

JOUANNEAUX Michel, 2004, « La vitalité au travail permet la maîtrise des situations à risques », in HUBAULT François (dir.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Octarès, Toulouse

JOURNE Benoît, 2001, « La prise de décision dans les organisations à haute fiabilité : entre risque d'accident et risque bureaucratique », *Cahiers de l'Artémis, Organisation et Stratégies Industrielles*, n° 3, pp. 101-126

JOURNE Benoît, 2006, « Observer la sûreté et en rendre compte : éléments de méthode », in JEFFROY François, THEUREAU Jacques et HARADJI Yvon (dirs.), *Relation entre activité individuelle et activité collective. Confrontation de différentes démarches d'études*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

KAH Estelle, 2001, « Une expérience d'analyse des données textuelles à propos des déchets ménagers : intérêt et conditions d'utilisation d'une méthode », *Actes de la Vème rencontre de Théorie quantitative*, février 2001

KAUFMANN, Jean-Claude, 2001, *Ego*, Nathan, Paris

KEENEY R. L., et FAIFFA H., 1976, *Decisions with Multiple Objectives : Preferences and Value Trade-offs*, Wiley, New York

KEMIENIAK Isabelle et LECHARTRIER-ATLAN Chantal, 2005, « Les pulsions au milieu de la vie », *Revue Française de Psychanalyse*, vol. 69, n° 5

- KARSENTY L., 2000, « Cooperative work : the role of explanation in creating a shared problem representation », *Le Travail Humain*, vol. 63, n° 4, pp. 289-309
- KENTISH-BARNES Nancy, 2007, « "Mourir à l'heure du médecin". Décisions de fin de vie en réanimation », *Revue Française de Sociologie*, vol. 48, n° 3, pp. 449-475
- KENTISH-BARNES Nancy, 2008, *Mourir à l'hôpital*, Seuil, Paris
- KEUCHEYAN Razmig, 2008, « L'imagination constructiviste : une enquête au Centre de Sociologie de l'Innovation », *L'Année sociologique*, vol. 58, n° 2, pp. 409-434
- KEYSER Véronique de et NYSSSEN Anne-Sophie, 1993, « Les erreurs humaines en anesthésie », *Le travail humain*, vol. 56, pp. 243-266
- KEYSER Véronique de et NYSSSEN Anne-Sophie, 2001, « Prevention of Human Errors in the Frame of the Activity Theory », in ANDERSON Neil *et al.* (eds.), 2001, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Sage Publications, London
- KEYSER Véronique de et PIETTE A., 1970, « Analyse de l'activité des opérateurs au tableau synoptique d'une chaîne d'agglomération », *Le travail humain*, vol. 33, n° 3-4, pp. 341-352
- KEYSER Véronique, 1988, « De la contingence à la complexité : l'évolution des idées dans l'étude des processus continus », *Le travail humain*, vol. 51, n° 1, pp. 1-18
- KIERKEGAARD Søren, 1843, *Ou bien... Ou bien...*, Gallimard, coll. « Tel », Paris, 1984
- KIERKEGAARD Søren, 1845, *Étapes sur le chemin de la vie*, Gallimard, coll. « Tel », Paris, 2007
- KISER Edgar et HECHTER Michael, 1998, « The Debate on Historical Sociology Rational Choice Theory and Its Critics », *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 3, pp. 785-816
- KLEIN Daniel, SIMOENS Pierre et THEURIER Jean-Pierre, 2005, « Témoignage d'entreprise : une collaboration recherche-industrie conséquente sur l'utilisation pédagogiques des simulateurs à EDF », in PASTRE Pierre (dir.), *Apprendre par la simulation*, Octarès, coll. « Formation », Toulouse
- KNIGHT, F. H., 1921, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner and Marx, Houghton Mifflin Company, Boston, MA
- KOLEVA Svetla, 2007, « L'autonomie au travail. Le cas des ingénieurs de la centrale nucléaire de Kozloduy, Bulgarie », in PILLON Thierry (dir.), *Sociologie empirique, sociologie critique. Autour de Pierre Durand*, Octarès, Toulouse
- KOUABENAN Dongo Rémi, 2007, « Incertitude, croyances et management de la sécurité », *Le travail humain*, vol. 70, n° 2, pp. 271-287
- LABARI Brahim et VIGNERON Renée, 2005, « Le référent islamique en tant que mode de régulation au travail ou l'art d'aliéner le travailleur par le croyant. Remarques à partir du cas des entreprises françaises délocalisées au Maroc », *Com-*

munication aux Xèmes Journées de Sociologie du Travail, Rouen, 24-25 novembre 2005, pp. 175-185, disponible en ligne : <http://www.univ-rouen.fr/servlet/com.univ.utils.LectureFichierJoint?CODE=1132567760418&LANGUE=0>

LA BOÉTIE Étienne de, 1576, *Discours de la servitude volontaire*, Payot, coll. « Petite bibliothèque », Paris, 2002

LABURTHE-TOLRA Philippe et WARNIER Jean-Pierre, 1993, *Ethnologie Anthropologie*, PUF, coll. « Quadrige Manuels », Paris, 2003

LACASSE François, 1997, « Bonne gestion publique et rejet des savoirs », in BOUDON Raymond, BOUVIER Alban, CHAZEL François (dirs.), *Cognition et sciences sociales*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

LAHIRE Bernard, 2005, *L'esprit sociologique*, La découverte, Paris

LALLEMENT Michel, 2001, « Deadalus laborans », *Revue du MAUSS*, vol. 18, n° 2, pp. 29-49

LALLEMENT Michel, 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Gallimard, coll. « Folio Essais-Inédits », Paris

LANSON Didier, 1979, « Une nouvelle forme d'organisation du travail : Aide à la décision technique et incertitude sur le climat social », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n° 3, Sociologie des organisations et fonctionnement des entreprises, pp. 605-618

LANTZ Pierre, 2004, « Prendre des risques, ce n'est pas affronter des dangers : la sociologie du risque de Luhmann », *Information sur les sciences sociales*, vol. 43, n° 3, pp. 349-359

LAOUKILI Abdelaâli, 2003, « De l'utilité à la domination de la gestion par la procédure », *Connexions*, vol. 79, n° 1, pp. 7-10

LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, 1994, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 99

LAROCHE Hervé, 1995, « From Decision to Action in Organizations : Decision-Making As a Social Representation », *Organization Science*, vol. 6, n° 1, Focuses Issue : « European Perspective on Organization Theory », pp. 62-75

LAROCHE Hervé, 1996, « Note critique : Karl E. Weick, 1995, Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 225-232

LASSWELL Harold D. et KAPLAN Abraham, 1950, *Power and Society*, New Haven

LATOURET Bruno, 1994, « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4 « Travail et cognition », pp. 587-607

LAVAL Christian, 2007, *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard, coll. « NRF Essais », Paris

LAVEAU Jean-Pierre, 2000, « Les gains de l'irrationalité », in [collectif] *L'acteur et ses raisons. Mélanges en l'honneur de Raymond Boudon*, PUF, Paris

LAWRENCE P. R. et LORSCH J. W., 1967, *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School, Cambridge

- LAZAR Judith, 2001, « L'incivilité cognitive : une autre facette de la violence », *Revue du MAUSS Semestrielle*, vol. 18, n° 2, pp. 282-291
- LAZEGA Emmanuel, 1996, « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue française de sociologie*, vol. 37, n° 3, pp.439-456
- LAZEGA Emmanuel, 2003, « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 2, pp. 305-329
- LAZZERI Christian, 2004, « Le problème de la reconnaissance dans le libéralisme déontologique de Rawls », *Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 23, n° 1, pp. 165-179
- LAZZERI Christian et CAILLÉ Alain, 2004, « La reconnaissance aujourd'hui ? Enjeux théoriques, éthiques, et politiques du concept », *Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 23, n° 1, pp. 88-115
- LE BOT Pierre, 2006, « La prise en compte du facteur humain : de la défaillance humaine à la défaillance du système de conduite », in MAGNE Laurent et VASSEUR Dominique (dirs.), *Risques industriels. Complexité, incertitude et décision : une approche interdisciplinaire*, Editions Lavoisier TEC& DOC, coll. « EDF R&D », Paris
- LE COADIC Ronan, 2006, « L'autonomie, illusion ou projet de société ? », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 121, n° 2, pp. 317-340
- LE COZ Jacques, 2009, « Place de la réflexion philosophique dans la décision médicale », *Intervention à l'Académie Nationale de médecine*, 24 février 2009 texte disponible en ligne www.academie-medecine.fr/UserFiles/File/le_coz_conf_rence_du_24fevr_2009.doc
- LE DIGOL Jacques, 2005, *Revue de projet Conduite Incidentelle et Accidentelle du 09/12/2005*, document EDF, 4p.
- LEFEBVRE P., 2003, *L'invention de la grande entreprise*, PUF, Paris
- LE GOFF Jean-Pierre, 1999, *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte, Paris
- LE GOFF Jean-Pierre, 2000, *Les illusions du management. Pour un retour du bon sens*, La Découverte, Paris, 163 p.
- LE MIGNOT Jean-Jacques, « Définition et organisation des essais dédiés 2006 sur simulateur pleine échelle », *Rapport EDF R & D*, Clamart, 10p.
- LE ROUX Dominique, 2006, « Les processus de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire », *Sociologies Pratiques*, n° 12, pp. 23-35
- LEROY A. et SIGNORET J. P., 1992, *Le risque technologique*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris
- LE VELY Ronan, 2002, « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, pp. 37-53
- LEMAITRE-ROZENCWEIG Nadine, 1986, *Le jeu de la décision. Pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise*, Editions de l'Université de Bruxelles, coll. « Sociologie du travail et des organisations »

- LEPLAT Jacques, 1985, « Les représentations fonctionnelles dans le travail », *Psychologie française*, vol. 30, n° 3/4, pp 269-275
- LEPLAT Jacques, 1998, « About implementation of safety rules », *Safety Science*, vol. 29, pp. 189-204
- LEPLAT, Jacques, 1997, *Regards sur l'activité en situation de travail*, PUF, Paris
- LEPLAT Jacques, 2000, « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 6, n° 3-4, pp. 47-73
- LEPLAT Jacques, 2004, « Eléments pour l'étude des documents prescripteurs », *@ctivités*, vol. 1, n° 2
- LEPLAT Jacques, 2006, « La notion de régulation dans l'activité de travail », *Pistes*, vol. 8, n° 1
- LEPLAT Jacques, de TERSSAC Gilbert (dir.), 1990, *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Octarès, Toulouse
- LEROUX Robert, 2004, *Cournot sociologue*, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- LEROY Marc, 1994, « L'organisation du contrôle fiscal. Une forme "originale" de bureaucratie », *Revue française de science politique*, vol. 44, n° 5, pp. 811-835
- LETZKUS Pierre, 2004, « La gestion des conflits d'objectifs dans la conduite et l'exploitation d'installations nucléaires », *Thèse de doctorat en ergonomie*, Laboratoire Travail & Cognition, UMR 5551 CNRS UTM
- LEVY-GARBOUA Louis et BLONDEL Serge, 1997, « La décision comme argumentation », in BOUDON Raymond, BOUVIER Alban, CHAZEL François (dirs.), *Cognition et sciences sociales*, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- LEWKOWICZ M., SOULIER, E., GAUDUCHEAU, N., 2006 « Collecticiels pour la construction collective du sens - définition, principes de conception, exemple », in SOULIER, E., *Le storytelling : concepts, outils et applications*, Traité IC2, Hermès, Paris, pp. 293-314, disponible en ligne : http://lewkowicz.tech-cico.fr/publi/traite_storytelling-lewkowicz-soulier-gauducheau.pdf
- LINHART Danièle, 2001, « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises. Une reconnaissance attendue mais périlleuse », in POUCHET Amélie (dir), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Editions Elsevier, coll. « Acteurs Sociétés Techniques »
- LINHART Danièle, 2006, *Les différentes visages de la modernisation du service public*, La documentation française
- LINDBLOM Charles, 1959, « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, pp. 79-88
- LINDBLOM Charles, 1979, « Still Muddling, Not Yet Through », *Public Administration Review*, vol. 39, pp. 517-526
- LITWAK Eugene, 1961, « Models of Bureaucracy Wich Permit Conflict », *The American Journal of Sociology*, vol. 67, n° 2, pp. 177-184
- LIU Michel, 1983, *Approche socio-technique de l'organisation*, Éditions d'organisation, Paris

LLYORY Michel, 1996, *Accidents industriels : Le coût du silence. Opérateurs privés de parole et cadres introuvables*, L'Harmattan, Paris

LLYORY Michel, 2001, « Penser la sécurité : les obstacles au renouvellement des pratiques managériales », in HUBAULT François (dir.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Octarès, Toulouse, pp. 77-91

LLYORY Michel, 2004, « L'appréhension du risque, entre formalismes et intuition », in HUBAULT François (dir.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Octarès, Toulouse

LOBJOY P., 2006, « Guide méthodologique. Organisation du traitement des fortuits », *Note interne EDF*, 30 p.

LODGE David, 1997, « Kierkegaard for special Purposes » in CAPPELORN Niels Jorgen et STEWART Jon (eds.), *Kierkegaard revisited. Proceedings from the Conference « Kierkegaard and the Meaning of Meaning It »*, Walter de Gruyter, Berlin New York, pp. 34-47

LOMBA Cédric, « Beyond the Debate over 'Post' -vs 'Neo'-Taylorism. The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices », *International Sociology*, vol. 20, n° 1, pp. 71-91

LORINO Philippe et PEYROLLE Jean-Claude, 2005, « Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion », in TEULIER Régine et LORINO Philippe, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris, pp.220-229

LORINO Philippe, 2005a, « Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », in TEULIER Régine et LORINO Philippe, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris, pp. 54-71

LORINO Philippe, 2005b, « Un débat sur l'improvisation en jazz animé par André Villéger », in TEULIER Régine et LORINO Philippe, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris, pp. 230-233

LORRAIN Dominique, 2007, « Le marché a dit. Intermédiaires financiers et managers dans le secteur électrique », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 1, pp. 65-83

LUKÁCS Gyorgy, 1919-1922, *Histoire et conscience de classe. Essai de dialectique marxiste*, Éditions de minuit, Paris, 1960

LUHMANN Niklas, 1991, *Sociology des Risikos*, Walter de Gruyter, Berlin

MAGGI Bruno et LAGRANGE Valérie (dirs.), 2002, *Le travail collectif dans l'industrie à risque*, Octarès, Toulouse

MAGGI Bruno, 2003, « Régulation sociale et action organisationnelle : théorie et perspective », in de TERSSAC Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation*

sociale de Jean-Daniel Reyanud, Débats et prolongements, La Découverte, coll. « Recherches »

MAJONE Giandominico, 1994, « Décisions publiques et délibération », *Revue française de science politique*, vol. 44, n° 4, pp. 579-598

MALINOWSKI Bronislaw, 1922, *Les argonautes du Pacifique occidental*, trad. fr. 1963, réed. Gallimard, coll. « Tell », Paris, 1989

MALSAN Sylvie, 2008, « Licenciements collectifs : le prix d'une dette symbolique », in CHANIAL Philippe (dir.), *La société vue du don*, La Découverte, Paris

MANN Patrice, 1997, « De l'ancrage d'un cadre cognitif à sa redéfinition », in BOUDON Raymond, BOUVIER Alban, CHAZEL François (dirs.), *Cognition et sciences sociales*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

MANNHEIM Karl, 1929, *Ideologie und Utopie*, Friedrich Cohen, Bonn, trad. fr. *Idéologie et utopie*, 2006, Éditions de la Maison de sciences de l'homme, Paris

MANSBRIDGE Jane J. (éd.), 1990, *Beyond Self-Interest*, The University of Chicago Press, Chicago et Londres

MARAIS K., DULAC N. et LEVESON N., 2004, *Beyond normal accidents and high reliability organizations : the need for an alternative approach to safety in complex systems*, Massachusetts Institute of Technology, Boston

MARAY K., SALEH J. H., LEVESON N. G., 2006, « Archetypes for organisational safety », *Safety Science*, n° 44, pp. 565-582

MARCEL Jean-Christophe, 2004, « Une réception de la sociologie américaine en France (1945-1960) », *Revue d'histoire des sciences humaines*, vol. 11, n° 2, pp. 45-68

MARCH James G., 1962, « L'entreprise comme coalition politique », *Journal of Politics*, pp. 662-768, trad. fr. in MARCH James G., 1991, *Décisions et organisations*, Les éditions d'organisation, Paris

MARCH James G., 1974, « For a technology of foolishness », in LEAVITT H. et al. (eds), *Organizations for the future*, Preager, New York

MARCH James G., 1978, « Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, pp. 587-608 trad.fr. « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », in MARCH James G., 1991, *Décisions et Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, pp. 133-161

MARCH James G. et Olsen J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitet forlaget, Bergen, Norvège

MARGLIN S.A., 1973, « Origine et fonction de la parcellisation des tâches : à quoi servent les patrons », traduit in GORZ A. (dir.), *Critique de la division du travail*, Le Seuil, coll. « Politique », Paris, pp. 41-89

MARCH James G. et SIMON Herbert A., 1958, *Organizations*, Wiley, New York, trad. fr. *Les organisations*, Dunod, Paris, 1965

MARTUCELLI Danilo, 2001, *Domination ordinaires. Explorations de la condition moderne*, Balland, Paris

- MARTUCELLI Danilo, 2004, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 3, pp. 469-497
- MARUANI Margaret, 2000, *Travail et emploi des femmes*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2003
- MARX Karl, 1844, *Manuscrits de 1844 (Économie politique et philosophie)*, Les Éditions sociales, Paris, 1972
- MASSOTTE Pierre et CORSI Patrick, 2006, *La complexité dans les processus de décision et de management*, Lavoisier, Paris
- MAUSS Marcel, 1923-1924, *Essai sur le don*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 2007
- MEAD George Herbert, 1934, *Mind, Self, and Society*, ed. Charles W. Morris, University of Chicago Press, trad. fr. *L'esprit, le soi, la société*, PUF, coll. « Le lien social », Paris, 2006
- MEHAN Hugh, 1982, « Le constructivisme social en psychologie et en sociologie », *Sociologie et Sociétés*, vol. 14, n° 2
- MERMET Laurent, 2006, « La "concertation" : un terme flottant pour un domaine mouvant ? », *Négociations*, vol. 5, n° 1
- MERTON Robert K., 1936, « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action », *American Sociological Review*, vol. 1, n° 6, pp. 894-904
- MERTON Robert K., 1940, « Bureaucratic structure and personality », *Social Forces*, vol. 18, n° 4, pp. 560-568
- MERTON Robert K., 1953, *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, Glencoe, trad. fr. 1997, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, Paris
- MERTON Robert K., 1963, « Sociological Ambivalence », in TIRYAKIAN Edward A. (ed), *Sociological Theory, Values, and Sociological Change : Essays in Honor of Pitirim A. Sorokin*, The Free Press, New York, pp. 991-120, reproduit in, MERTON Robert K., 1976, *Sociological Ambivalence and Other Essays*, The Free Press, New York
- MESAROVIC M. D. et TAKAHARA Y., 1970, *General Systems Theory : mathematical foundations*, Academic Press, New York
- MICHON Pascal, GODBOUT Jacques T., WARNIER Jean-Pierre, CAILLÉ Alain et JORION Paul, 2009, « Holisme et/ou individualisme. Retour d'un éternel débat. », *Revue du MAUSS permanente*, disponible en ligne : <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article598>
- MIDLER Christophe, 1993, *L'auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris
- MIDLER Christophe, 2003, « L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ? », in TERSSAC Gilbert de (dir.), *La Théorie de la Régulation Sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte, Paris, pp. 279-302

- MINTZBERG Henry, DURU Raisinghani et THÉORET André, 1976, « The structure of "unstructured" decision process », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275
- MINTZBERG Henry, 1983, *Power In and Around Organizations*, Prentice Halls, Englewood Cliffs, NJ
- MISPELBOM MEYER Frederik, « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité », *Sociologie du travail*, 41, pp. 235-254
- MONROY Michel, 2003, « Procédures et gestion des risques », *Connexions*, vol. 79, n° 1, pp. 29-34
- MONTCHATRE Sylvie, 2004, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 1, pp. 69-102
- MONMOLLIN Maurice de, 1981, *Le taylorisme à visage humain*, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- MOREL Christian, 2004, « Variations sur la négociation tacite et le point focal de Thomas Schelling », *Négociations*, n° 1
- MOSCOVICI S., 1979, *Psychologie des minorités actives*, PUF, Paris
- MOSS Diana L., 2004, « Competition or Reliability in Electricity? What the coming Policy Shift Means for Restructuring », *The Electricity Journal*
- MOUNIER Céline, 1999, « Le difficile passage d'un collectif de professionnels à un collectif professionnel », in CHATZIS Constantinos *et al.* (dirs.), 1999, *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?*, L'Harmattan, Paris, pp. 65-86
- MOUSLI Marc, 2005, « Éloge du conflit. Mary Parker Folett et le conflit constructif », *Négociations*, vol. 4, n° 2, pp. 21-33
- MUGNY Gabriel, PEREZ Juan Antonio et ROUX Patricia, 1995, « Le paradigme de Asch et la conformité », in MUGNY Gabriel, OBERLE Dominique et BEAUVOIS Jean-Léon (dirs.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, PUG, coll. « La psychologie sociale »
- MURARD N., 2003, *La morale de la question sociale*, La Dispute, Paris
- NAVILLE Pierre, 1957, *Le nouveau Léviathan 1. De l'aliénation à la jouissance. La genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels*, M. Rivière, Paris, éd. consultée : 1970, Editions Anthropos, Paris
- NÉGRIER Emmanuel, 2005, « L'analyse comparée des politiques publiques. Méthodes et principes vécus », *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 12, n° 4, pp. 503-524
- NEUBERG Marc, 1998, « La causalité intentionnelle comme métaphore », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris
- NISBET Robert A., 1966, *The Sociological Tradition*, Basic Books, New York, trad. fr., 1984, *La tradition sociologique*, PUF, éd. consultée, 2005, PUF, coll. « Quadrige »
- NORMAN D. A., 1983, « Some observations on mental models », in GENTNER D. et STEVENS A. (eds.), *Mental models*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale-NJ

NOULIN Monique, 2004, « Un langage commun suffit-il pour se comprendre ? Les risques d'une illusoire transparence », in HUBAULT François (dir.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Octarès, Toulouse

NYSSSEN Anne-Sophie et KEYSER Véronique de, 2001, « Prevention of Human Errors in the Frame of the Activity Theory », in ANDERSON Neil *et al.* (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol.1, Sage Publications, London

OBERLE Dominique et BEAUVOIS Jean-Léon, 1995, « Cohésion et normativité », in MUGNY Gabriel, OBERLE Dominique et BEAUVOIS Jean-Léon (dirs.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, PUG, coll. « La psychologie sociale »

OCHANINE D., 1981. *L'image opérative*, Université de Paris-I. Département d'ergonomie et d'écologie humaine Actes d'un séminaire (1-5 juin 1981) et recueil d'articles Doc. ronéo .

OCTOBRE Sylvie, 2001, « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétences des conservateurs de musée », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 91-109

OGIEN Albert, 2001, « L'efficacité de la norme. Déviance et discipline en entreprise », *Cahiers de l'Artémis, Organisations et Stratégies Industrielles*, n° 3, pp. 145-172

OGIEN Ruwen, 1996, « Action », in CANTO-SPERBER M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris

OLLIVIER Blaise, 2002, « Autonomie », in BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène, LEVY André (dirs.), *Vocabulaire de psychosociologie*, Erès, Ramonville Saint-Agne

OLSON Mancur, 1965, *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press

OLTEDAL Sigve et RUNDMO Torbjorn, 2005, « The effects of personality and gender on risky driving behavior and accident involvement », *Safety Science*, vol. 44, pp. 621-628

OSTY Florence, 2003, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes

OSTY Florence et UHALDE Marc, 1993, « La régulation sociale en centrales nucléaires », *Travaux sociologiques du LSCI*, n° 26

OSTY Florence, LE GALL Thomas, 2005, « L'acteur coincé par le système : la fin des compromis productifs », in *Textes des X^{èmes} journées internationales de sociologie du travail de Rouen*, 24-25 novembre 2005

OTELLI Jean-Pierre, 1999, *Le secret des boîtes noires. Enregistrements avant le crash*, Altipress, 2005

PALLIER Jean, 2004, « Maîtrise des risques : Appliquer des procédures ou faire confiance à l'intelligence des situations ? », *Résumé de l'intervention du 15/12/2004 dans le cadre de l'Affaire Parc 9602*, Document EDF

PAPILLOU Christian, 2002, *Le don de relation : Georg Simmel - Marcel Mauss*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris

PAPILLOU, 2004, « Trois épreuves de la relation humaine. Georg Simmel et Marcel Mauss précurseurs de l'interactionnisme critique », *Sociologie et Sociétés*, vol. 36, n° 2

PAPIN B., « Guidage procédural et autonomie des opérateurs en conduite incidentelle et accidentelle : état de l'art », *Note Technique du CEA*, 26 p.

PARADEISE Catherine et LICHTENBERGER Yves, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 33-48

PARADEISE Catherine, 1998, « Pilotage institutionnel et argumentation : le cas du département SHS du CNRS », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris

PARK Robert E. et BURGESS, Ernest W. (éd), 1969, *Introduction to the Science of Sociology*, Chicago

PARODI Maxime, 2008, « L'acte réfléchi, ou comment modéliser la faculté de juger en sciences sociales », *L'Année sociologique*, vol. 58, n° 2, pp. 339-381

PARSONS Talcott, 1937, *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill Book Co., New York

PATE-CORNELL Elisabeth et MURPHY Dean M., 1996, « Human and management factors in probabilistic risk analysis : the SAM approach and observations from recent applications », *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 53, pp. 115-126

PATEZ Fabrice, 1997, « Les relations communautaires ethniques chez Max Weber », *Les Cahiers du Cériem*, n° 2, pp. 53-63

PELLE Patrice, 2006, « Note de doctrine. Utilisation des procédures APE », Document EDF, Saint-Denis

PELTON R. M., 2005, *Standard Review Plan*, U.S Nuclear Regulatory Commission, Washington D.C.

PENEFF Jean, 1995, « Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain », *Sociétés Contemporaines*, n° 21, pp.119-138

PENEFF Jean, 1996, « Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine », *Sociologie du travail*, vol. 38, n° 1

PERELMAN Chaïm et OLBRECHTS-TYTECA Lucie, 1958, *Traité de l'argumentation*, PUF, Paris

PERETTI-WATEL, 2004, « Du recours au paradigme épidémiologique pour l'étude des conduites à risque », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 1, pp. 103-132

PERIN Constance, 2005, *Shouldering Risks. The Culture of Control in the Nuclear Power Industry*, Princeton University Press, Princeton and Oxford

PERROW Charles, 1972, *Complex organizations : a critical essay*, Scott Foresman, Glenview, Illinois

- PERRENOUD Philippe, 2000, « L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? », *Cahiers Pédagogiques*, n° 384, pp. 14-19
- PETERAF Margaret et SHANLEY Mark, 1997, « Getting to know you : A Theory of Strategic Group Identity », *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer, Special Issue : Organizational and Competitive Interactions, pp. 165-186
- PETTIGREW Andrew M., 1973, *The Politics of Organizational Decision-making*, Tavistock, London
- PFEFFER J., 1981, *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA
- PFEFFER Jeffrey et SALANCIK Gerald R., 1974, « Organizational Decision Making as a Political Process : The Case of a University Budget », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, n° 2, p. 135-151
- PFIFNER John M., 1960, « Administrative Rationality », *Public Administration Review*, vol. 20, n° 3, pp. 125-132
- PHARO Patrick, 1993, *Le sens de l'action et la compréhension d'autrui*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », Paris
- PHARO Patrick, 1998, « L'erreur pratique », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris
- PHARO Patrick, 2006, « Qu'est ce que la sociologie morale ? », *Revue du MAUSS Semestrielle*, vol. 28, n° 2, pp. 414-426
- PHARO Patrick, 2007, « La valeur d'un homme », in CAILLE Alain (dir.), *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Bibliothèque du MAUSS », Paris, pp. 107-121
- PIERLOT Sandrine, 2007, « Accidents, incidents et crise », *Communication au séminaire de St-André de l'ITH*, 26-27 septembre
- PIHEL Laetitia, 2008, « L'emploi durable : une relation de don/contre-don : de la validation aux enseignements d'un paradigme », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, pp. 502-528
- PILLON Thierry et VATIN François, 2003, *Traité de sociologie du travail*, Ocotarès, coll. « Travail et activité humaine », Toulouse
- PINFIELD Laurence T., 1986, « A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 3, pp. 365-388
- PIOTET Françoise (dir.), 2000, *La révolution des métiers*, PUF, coll. « Le lien social », Paris
- POIROT-DELPECH Sophie, 1996, « Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle aérien », in GIRIN Jacques et GROSJEAN Michel (dir.), *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », Paris, pp. 39-50
- POITOU Jean-Pierre, 1991, « Sciences cognitives et forces productives », *La Pensée*, n° 282, pp. 55-67

PONNET Marie, 2005, « Deux espaces professionnels de régulation différenciée du risque : "les contrôleurs" et "les contrôlés" dans le secteur nucléaire », *17th Annual Meeting on Socio-Economics*, Budapest, June 30-July 2

PONTILLE David, 2006, « Produire des actes juridiques », in BIDET Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

POUNDS W. F., 1969, « The Process of Problem Finding », *Industrial Management Review*, vol. 11, pp. 1-19

PRADIER P. C., 2004, « Histoire du risque », in SANTOS DEL CERRO J. et GARCIA SECADES M. (eds), *Historia de la probabilidad y la Estadística*, Delta Publicationes, Madrid

PRESTINI-CHRISTOPHE Mireille, 2006, « La décision d'entrée en formation chez les adultes : un rapport à l'événement », *Pensée plurielle*, pp. 59-68

PROST Antoine, 1996, *Douze leçons sur l'histoire*, Seuil, coll. « Points Histoire », Paris

PROUST Serge, 2003, « La communauté théâtrale. Entreprises théâtrales et idéal de la troupe », *Revue française de sociologie*, vol. 44, n° 1, pp. 93-113

PUDAL Romain, « La difficile réception de la philosophie analytique en France », *Revue d'histoire des sciences humaines*, n° 11/2, pp. 69-100

QUÉRÉ Louis, 1998, « La cognition comme action incarnée », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris

RABANY C., 1907, « Les types sociaux : le fonctionnaire », *Revue générale d'administration*, vol. 88, pp. 5-28

RAMACIOTTI Daniel, 1997, « Situations de travail, modes de vie et santé : modélisation des relations et implications », *Thèse de doctorat en psychologie du travail*, Université de Neuchâtel

RASMUSSEN Jens, 1997, « Risk Management in a dynamic society : a modeling problem », *Safety Science*, vol. 27, n° 2-3, pp. 183-213

RAYNAUD Dominique, 2004, « Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 2, pp. 339-366

RAWLS John, 1971, *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Harvard, trad. fr. *Théorie de la justice*, Le Seuil, Paris, 1987

REASON James, 1987, « The Chernobyl errors », *Bulletin of the British Psychological Society*, vol. 40, pp. 201-206

REASON, 1990, *Human error*, Cambridge University Press, trad. fr., *L'erreur humaine*, PUF, coll. « Le travail humain », Paris, 1993

REASON J., 1995, « Safty in the operating theatre - Part 2 : Human error and organisational failure », *Current Anesthesia and critical care*, vol. 6, pp.121-126

REASON James, 1997, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Brookfield, USA

REASON J., PARKER D., LAWTON D., POLOCK C., 1994, « Organizational Controls and the Varieties of Rule-Based Behaviour », *Risk in Organizational Settings. Papers of Economic and Social Research Council*, University of York, Eslington

REICHER-BROUARD Valérie, 1996, « La construction sociale de la sûreté nucléaire », *Document à circulation restreinte*, Centre de Sociologie des Organisations, Paris

REICHER-BROUARD, 1998, « Dynamiques de changement et d'apprentissage organisationnels : entre stratégies, résistances et débat - Le cas de la réforme de l'organisation de la conduite nucléaire », in RONDEAU Alain (dir.), *Changement organisationnel*, Presses Inter Universitaires, Cap-Rouge, Québec, Canada

REICHER-BROUARD Valérie, 1999, « Bilan sociologique de la transformation de l'organisation du travail de la conduite nucléaire de 1993 à 1998. Entre contrôle et autonomie », *Document du C.S.O*, Paris

REICHER-BROUARD Valérie, 2002, « The Impact of Organizational Changes on Safety in French NPP », in WILPERT Bernhard and FAHLBRUCH Babette (eds.), 2002, *System Safety. Challenges and Pitfalls of Intervention*, Pergamon, Paris

REMY Catherine, 2006, « Pratique sacrificielle et activité scientifique. Enquête ethnographique dans un laboratoire de physiologie », *Sociologie du travail*, vol. 48, n° 2, pp. 226-239

RENAHY Nicolas, 2005, *Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Enquêtes de terrain », Paris

RENOUARD Jean-Marie, 2000, *As du volant et chauffards. Sociologie de la circulation routière*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales »

REYNAUD Bénédicte, 2005, « Une approche Wittgensteinienne des règles économiques », *Revue de Métaphysique et de Morale*, n° 3, pp. 349-374

REYNAUD Jean-Daniel, 1988, « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n° 2, pp. 367-376

REYNAUD Jean-Daniel, 1989, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

REYNAUD Jean-Daniel, 1991, « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et Sociétés*, vol. 23, n° 2, pp. 13-26

REYNAUD Jean-Daniel, 1993a, « La formation des règles sociales », in BERNARD Ph., BORLANDI M. et VOGT P. (dirs.), *Division du travail et lien social. Durkheim un siècle après*, PUF, coll. « Sociologies », Paris

REYNAUD Jean-Daniel, 1993b, « Action collective et contrainte sociale », in CHAZEL François (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF, coll. « Sociologies », Paris, pp 225-247

REYNAUD Jean-Daniel, 2000, *Le conflit, la négociation, la règle*, Octarès, Toulouse

REYNAUD Jean-Daniel, 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 7-31

REYNAUD Jean-Daniel, 2003, « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in de TERSSAC Gilbert, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris

REYNAUD Jean-Daniel, 2005, « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles », *Négociations*, vol. 5, n° 2

REYNAUD Jean-Daniel, 2007, « La construction des acteurs collectifs : Relire François Sellier », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n° 2, pp. 369-386

REYNAUD Jean-Daniel et RICHEBÉ Nathalie, 2007, « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n° 1, pp. 3-36

RIALS Stéphane, 2008, *Oppressions et résistances*, PUF, coll. « Quadrige », Paris

RIBOUD A., 1987, *Modernisation, mode d'emploi*, UGE, Paris

RICŒUR Paul, 1967, *Le Volontaire et l'Involontaire*, Aubier-Montaigne, Paris

RICŒUR Paul, 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard, coll. « Folio Essais », Paris

RITTEL, H. W. J., 1972, « On the planning crisis : systems analysis of the "first and second generation" », *Berdihtsokonomien*, n° 8, pp. 390-396

ROBERTS Karlene H., 1990, « Some Characteristics of One Type of One High Reliability Organization » », *Organization Science*, vol. 1, n° 2, pp. 160-176

ROBERTS Karlene H., 1993, *New Challenges to Understanding Organizations*, MacMillan, New York

ROBERTS Karlene H., STOUT Suzanne K., HALPERN Jennifer J., 1994, « Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations », *Management Science*, vol. 40, n° 5, pp. 614-624

ROCHLIN Gene I., 2001, « Les organisations "à haute fiabilité" : bilan et perspectives de recherche », in BOURRIER Mathilde (dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, pp. 39-69

ROE Emery et SCHULMAN Paul R., 2008, *High Reliability Management*, Stanford University Press, Stanford, California

RORTY Richard, 1998, *Achieving Our Country : Leftist Thought in Twentieth-Century America*, Harvard University Press, Cambridge

ROT Gwenaële, 1998, « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 5-20

ROT Gwenaële, 2001, « Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs. Regard rétrospectif », in POUCHET Amélie (dir.), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Editions Elsevier, coll. « Acteurs Sociétés Techniques »

ROT Gwenaële et VATIN François, 2004, « Les avatars du travail à la chaîne dans l'œuvre de Georges Fridemann (1931-1966) », *Genèses*, vol. 57, pp. 23-40

- ROTH Catherine, 2002, *Etat des lieux des recherches en anthropologie industrielle*, Comité d'information et de liaison pour l'archéologie
- ROUSSEL L., 1989, *La famille incertaine*, Odile Jacob, Paris
- ROY Donald, 1954, « Coopération et conflit dans l'usine. Quelques observations et questions concernant la conceptualisation des relations entre groupes dans les structures sociales soumises à une organisation bureaucratique », in ROY Donald, 2006, *Un sociologue à l'usine*, La Découverte, coll. « Grands Repères », Paris
- ROY Donald, 2000, « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter un quota et tirer au flanc », *Sociétés Contemporaines*, n° 40
- ROYER Isabelle, 2002, « Les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits », *Revue française de gestion*, vol. 139, n° 3-4, pp. 7-25
- RUNDMO Torbjorn, HALE Andrew R., 2003, « Managers' attitude towards safety and accident prevention », *Safety Science*, vol. 41, pp.557-574
- SAGLIO Jean, 2001, « Souplesse du quotidien et rigidité dans la crise : l'organisation du travail sur un bateau de guerre », in BOURRIER Mathilde, *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris
- SAINSAULIEU Renaud, 1977, *L'identité au travail*, Presses Françaises de Sciences Politiques, Paris
- SAINT-FUSCIEN Emmanuel, 2009, « Pourquoi obéit-on ? », *Genèses*, vol. 75, n° 2, pp. 4-23
- SALEMBIER Pascal, ZOUINAR Moustapha, « Intelligibilité mutuelle et contexte partagé : inspirations conceptuelles et réductions technologiques », *@ctivités*, vol. 1, n° 2
- SALERNO Mario Sergio, 1999, « Autonomie, travail en groupe et hiérarchie : étude de cas dans l'industrie brésilienne », in CHATZIS Constantinos *et al.* (dirs.), 1999, *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?*, L'Harmattan, Paris, pp.113-140
- SANJUAN Eric et IBEKWE SANJUAN Fidelia, 2002, « Terminologie et classification automatique des textes », *Actes des 6èmes journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*
- SAPIRO Gisèle, 2007, « La vocation artistique entre don et don de soi », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 168, n° 3, pp. 4-11
- SASOU Kunihide, REASON James, 1999, « Team errors : definition and taxonomy », *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 65, pp.1-9
- SCARDIGLI Victor, 1992, *Les sens de la technique*, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », Paris
- SCHELER Max, 1926, *Probleme einer Sociologie des Wissens in : Die Wissenformen und die Gesellschaft*, Editions Der Neue-Geist Verlag, Leipzig, trad. fr., 1993, *Problèmes de sociologie de la connaissance*, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- SCHEPENS Florent, 2005, « L'erreur est humaine mais non professionnelle : le bûcheron et l'accident », *Sociologie du travail*, vol. 47, pp. 1-16

- SCHLANGER Nicolas, 1991, « Le fait technique total. La raison pratique et les raisons de la pratique dans l'œuvre de Marcel Mauss », *Terrain*, vol. 16
- SCHNAPPER D., 1999, *La compréhension sociologique, Démarche de l'analyse typologique*, PUF, Paris
- SCHÜTZ Alfred, 1966, *The Stranger et The Homecomer*, Martinus Nijhoff Publishers, trad. fr., 2003, *L'étranger*, Editions Allia, Paris
- SCHÜTZ Alfred, 1971, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens-Klinsieck, Paris, 2008
- SEGRESTIN Denis, 1992, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris
- SEIDL David et BECKER Kai Helge, 2005, « Organizations as Distinction Generating and Processing Systems : Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies », *Organization*, vol. 13, n° 1, pp. 9-35
- SELLENET Catherine, 2003, « Les procédures d'agrément des assistantes maternelles », *Connexions*, vol. 79, n° 1, pp. 35-45
- SELZNICK, 1949, *T.V.A and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley
- SEROUSSI Benjamin, 2006, « La création au travail. Le film, produit d'un collectif », in BIDEF Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse
- SEYMOUR Michel, 2005, « Interprétationnisme ou institutionnalisme ? », *Philosophiques*, vol. 32, n° 1
- SFEZ Lucien, 1973, *Critique de la décision*, Presses de Sciences-Po, 4^{ème} édition, 1992
- SFEZ Lucien, 1984, *La décision*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 4^{ème} édition, 2004
- SHORT James F. Jr., 1984, « The Social Fabric at Risk : Toward Transformation of Risk Analysis », *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 711-725
- SIMIAND François, 1903, « Méthode historique et science sociale », *Revue de synthèse historique*, n° 6, pp. 1-22
- SIMMEL Georg, 1892, *Les problèmes de la philosophie de l'histoire*, trad. fr., 1984, PUF, coll. « Sociologies », Paris
- SIMMEL Georg, 1900, *Sociologie de l'argent*, PUF, coll. « Quadrige », Paris
- SIMMEL Georg, 1908, *Sociologie*, PUF, coll. « Sociologies », 1999
- SIMMEL Georg, 1912, *Le conflit*, Circé, coll. « Poche », Belval, 2003
- SIMMEL Georg, 1950, *The Sociology of Georg Simmel*, Free Press, Glencoe, Illinois, USA
- SIMMEL Georg, 1990, *Philosophie de la modernité*, Payot, Paris
- SIMON Herbert A., 1947, *Administrative Behavior*, McMillan, New York
- SIMON Herbert A., 1955, « A Behavioral Model of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, pp. 99-118
- SIMON Herbert A., 1956, « Rational choice and the structure of environment », *Psychological Review*, vol. 63, pp. 129-138

- SIMON Herbert A., 1963, « Problems of Methodology Discussion », *American Economic Review*, vol. 56, n° 1, pp. 229-231
- SIMON Herbert A., 1969, *The science of the artificial*, MIT Press, Cambridge
- SIMON Herbert A., 1973, « The Structure of Ill-Structured Problems », *Artificial Intelligence*, vol. 4, pp. 181-201
- SIMON Herbert A., 1976, « From Substantive to Procedural Rationality », in LATSIS S.F. (dir.), *Method and Appraisal in Economics*, S.J. Latsis editor, pp. 129-148, trad. fr. disponible en ligne : <http://www.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.htm>
- SIWERT E. *et al.*, 2002, « Rapport d'événement significatif n° 01, Flamenville, 21 janvier 2002 à 10h24 », *Document EDF*, Flamenville, 58 p.
- SLOVIC P., « From Shakespeare to Simon : speculations and some evidence about man's ability to process information », *ORI Research Monograph*, vol. 12, n° 2
- SMITH Adam, 1776, *The Wealth of Nations*, 6^{ème} édition, edited by Edwin Cannan, 1950
- SMITH Adam, 1896, *Lectures on Justice, Police, Revenue and Arms delivered in the University of Glasgow by Adam Smith, reported by a student in 1763*, edited by Edwin Cannan, 1896
- SOBCZAK André et RICHEBÉ Nathalie, 2004, « Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilisation du salarié : vers un nouveau modèle de régulation des relations de travail ? », *Congrès AGRH*, Montréal, 1-4 septembre, disponible en ligne : http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Sobczak_Richebe.pdf
- SPERANDIO J.-C., 1984, *L'ergonomie du travail mental*, Masson, coll. « Psychologie appliquée », Paris
- SPROULL L.S., WEINER S.S. et WOLF D.B., 1978, *Organizing an Anarchy*, University of Chicago Press, Chicago
- STARK Oded et FALK Ita, 1998, « Transfers, Empathy Formation and Reverse Transfers », *The American Economic Review*, vol. 88, n° 2, p. 272
- STEINER Philippe, 2003, « Les *Foundations* de James S. Coleman : une introduction », *Revue Française de Sociologie*, vol. 44, n° 2, pp. 205-229
- STIMEC Arnaud, 2006, « Critères et biais de décision en négociation », *Négociations*, vol. 5, n° 1
- STOESSEL Charles, 2006, « Processus de prise de décision dans la conduite de process d'une industrie à risques », *Communication pour le congrès de l'Association Française de Sociologie*, Bordeaux, 5-8 septembre
- STOESSEL Charles, 2007, « La construction organisationnelle de la sûreté dans une industrie à risques : rationalité cognitive et processus de concertation », *Communication aux Biennales de la Négociation*, Paris, 14 et 15 novembre
- STRAUSS Anselm L., 1978a, *La trame de la négociation*, L'Harmattan, Paris
- STRAUSS Anselm L., 1978b, « Comment les compromis se négocient selon les contextes d'ordre sociaux », *Négociations*, 2006, vol. 5, n° 1, traduction française

(par Milburn Philip et Gindis David) du chapitre « Negotiating Compromises within Social Order » (Chap. 12, Partie 2, « Paradigme et analyses de cas » de STRAUSS Anselm L., 1978, *Negotiations : Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco

STROOBANTS Marcelle, 1993, *Savoir-faire et compétences au travail, Une sociologie de la fabrication des attitudes*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles

SWUSTE Paul, 2010, Review of HOPKINS Andrew, 2008, *Failure to Learn, the BP Texas City Refinery Disaster*, CCH Australia, Sidney, 186 pp., *Safety Science*, vol. 48, n° 2

TABBONI Simonetta, 2007, « De l'ambivalence sociale à l'ambivalence culturelle », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 123, n° 2, pp. 269-288

TAROT Camille, 1996, « Du fait social de Durkheim au fait social total de Mauss, un changement de paradigme ? », *La Revue du MAUSS semestrielle*, vol. 8

TAROT Camille, 1999, *De Durkheim à Mauss, l'invention du symbolique. Sociologie et sciences des religions*, La Découverte, coll. « Recherches / MAUSS », Paris

TAYLOR Charles, 1994, « The Politics of Recognition », in GUTMANN Amy (dir.), *Multiculturalism : Examining the Politics of Recognition*, Princeton University Press

TAYLOR R.N., 1975, « Psychological determinants of bounded rationality : implications for decision making strategies », *Decision Sciences*, vol. 6, n° 3, pp. 409-429

TEIGER Catherine, 1993, « Représentation du travail. Travail de représentation », in WEILL-FASSINA Annie, RABARDEL Pierre, DUBOIS Danièle (dirs.), *Représentations pour l'action*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

TEIL Geneviève, 2001, « La production du jugement esthétique sur les vins par la critique vinicole », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 67-89

TELL Fredrik, « What Do Organizations Know? Dynamics of Justification Contexts in R& D Activities », *Organization*, vol. 11, n° 4, pp. 443-471

TERSSAC Gilbert de, 1991, « Travail et régulations sociales », *Revue internationale d'action communautaire*, numéro spécial, 25-65, Montréal, pp. 127-134 (réédité in TERSSAC Gilbert de, 2002, *Le travail, une aventure collective*, Octarès, Toulouse)

TERSSAC Gilbert de, 1992, *L'autonomie au travail*, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », Paris

TERSSAC Gilbert de, 1994, « Deux ou trois choses que j'ai apprises de lui », pp. 85-90, in [auteur collectif], *Variations autour de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Presses de l'École Normale Supérieure, 252 p.

TERSSAC Gilbert de, 1996, « Le travail de conception : de quoi parle-t-on ? », in TERSSAC Gilbert de et FRIEDBERG Erhard (dirs.), *Coopération et conception*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

TERSSAC Gilbert de, 2006, « Pour une sociologie des activités professionnelles », in BIDEF Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

TERSSAC Gilbert de et REYNAUD Jean-Daniel, 1992, « L'organisation du travail et les régulations sociales », in TERSSAC Gilbert de et DUBOIS P. (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Capadues, Toulouse, p. 169-185 (réédité in TERSSAC Gilbert de, 2002, *Le travail, une aventure collective*, Octarès, Toulouse)

TERSSAC Gilbert de, THOEMMES J., FLAUTRE A., 2004, « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Le Travail Humain*, vol. 67, n° 2, pp. 135-154

TERSSAC Gilbert de et LALANDE Karine, 2002, *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*, PUF, coll. « Le travail humain », Paris

TETLOCK Philip E., 1985, « Accountability : A Social Check on the Fundamental Attribution of Error », *Social Psychology Quarterly*, vol. 48, n° 3, pp. 227-236

THEBAUD-MONY Annie, 1997, « Rationalité instrumentale et santé au travail : le cas de l'industrie nucléaire », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 3, n° 8,

THEBAUD-MONY Annie, 2000, *L'industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, éditions de l'INSERM, coll. « Questions en santé publique », Paris

THEVENOT Laurent, 1998, « Pragmatiques de la connaissance », in BORZEIX Anni, BOUVIER Alban et PHARO Patrick (dirs.), *Sociologie et connaissance, Nouvelles approches cognitives*, CNRS Editions, Paris

THEVENET Maurice, 2002, « Politiques de personnel et implication des personnes », in NEVEU J.-P. et THEVENET M. (dirs.), *L'implication au travail*, Vuibert, Paris, pp. 5-20

THOENIG Jean-Claude, 2006, « Les chantiers organisationnels de l'entreprise », *Sociologie du travail*, vol. 48, n° 4, pp. 561-567

THOMAS William I. et ZNANIECKI Florian, 1918, *Le paysan polonais en Europe et en Amérique. Récit de vie d'un migrant*, trad. fr., Nathan, coll. « Essais et recherches. Sciences sociales », Paris, 1998

THORNGATE W., 1976, « Must we think before act ? », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 2, pp. 31-35

THUDEROZ Christian, « Transgression et objets ou quelques réflexions à propos de la règle, de l'objet et du sujet », in GIRIN Jacques et GROSJEAN Michel (dir.), *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », Paris, pp 119-135

TIBERGHIEU Guy (dir.), 2002, *Dictionnaire des sciences cognitives*, Armand Colin, Paris

TÖNNIES Ferdinand, 1922, *Communauté et société*, PUF, Paris, 1977

TOULMIN, S., 1950, *An examination of the place of reason in Ethics*. Cambridge University Press, trad. fr. *Les usages de l'argumentation*, P.U.F., Paris, 1993

TOURAINÉ Alain, 1961, « L'organisation professionnelle de l'entreprise », in FRIEDMANN Georges et NAVILLE Pierre, *Traité de sociologie du travail*, tome 1, Armand Colin, Paris

TOURAINÉ Alain, 2000, « Du système à l'acteur », in [auteur collectif], *L'acteur et ses raisons, mélanges en l'honneur de Raymond Boudon*, PUF, Paris

TOUZARD Hubert, 2006, « Consultation, concertation, négociation. Une courte note théorique », *Négociations*, vol. 5, n° 1, pp. 69-74

TRICOU Fabrice, 2005, « Au cœur du débat : la théorie économique de la décision », in VIDAILLET Bénédicte, ESTAINTO Véronique d' et ABECASSIS Philippe (dirs.), *La décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, Editions de Boeck Université, coll. « Méthodes et Recherches », Bruxelles

TRIGANO Shmuel, « Qui reconnaît-on ? L'identité dans la reconnaissance », in CAILLE Alain (dir.) *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Bibliothèque du MAUSS », Paris, pp. 149-160

TVERSKY A. et KAHNEMAN D., « Judgment under uncertainty : heuristics and biases », *Science*, vol. 185, pp. 1124-1131

UDY Stanley H., Jr., 1959a, « The Structure of Authority in Non-Industrial Production Organizations », *The American Journal of Sociology*, vol. 64, n° 6, pp. 582-584

UDY Stanley H. Jr., 1959b, « "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory : An Empirical Study », *American Sociological Review*, vol. 24, n° 6, pp. 791-795

UGHETTO Pascal, 2006, « La marque en actes dans la grande distribution », in BIDET Alexandra, BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATTIN François (dirs.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, coll. « Le travail en débat », série Colloques et Congrès, Toulouse

UHALDE Marc, 1999, « Les mystères de la restitution », *Sociologies Pratiques*, n° 1

UHALDE Marc, 2005, « Le travail contre l'organisation ou la résistance paradoxale des identités de métier aux crises de modernisation gestionnaire », in *Textes des Xèmes journées internationales de sociologie du travail de Rouen*, 24-25 novembre

UHALDE Marc (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise*, Desclée de Brouwer, Bruxelles

UHALDE Marc et OSTY Florence, 1993, « La régulation sociale en centrales nucléaires », *Travaux sociologiques du LSCI*, n° 26

URFALINO Philippe, 2005, « La délibération n'est pas une conversation », *Négociations*, n° 2, pp. 99-114

URWICK L., 1937, « Organization as a Technical Problem » in GLUICK L. et URWICK L. (eds.), *Papers in the Science of Administration*, Institute for Public Administration, New York

UZEL Jean-Philippe, 2004, « Kant et la socialité du goût », *Sociologie et sociétés*, vol. 36, n° 1, pp. 13-25

VALEYRE Antoine, 1999, « Activités cognitives et autonomie dans le travail », in CHATZIS Constantinos *et al.* (dirs.), 1999, *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?*, L'Harmattan, Paris, pp. 141-160

VALOT Claude, GRAU Jean-Yves, AMALBERTI René, 1993, « Les méta-connaissances : des représentations de ses propres connaissances », in WEILL-FASSINA Annie, RABARDEL Pierre, DUBOIS Danièle (dirs.), *Représentations pour l'action*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

VANDENBERGHE Frédéric, 1997, *Une histoire critique de la sociologie allemande. Aliénation et réification. Tome 1 : Marx, Simmel, Weber, Lukàcs*, La Découverte / M.A.U.S.S, coll. « Recherches », Paris

VAN DANTZIG D., 1961, *La décision*, Editions du CNRS, Paris

VATIN François, 1987, *La fluidité industrielle*, Méridiens-Klincksieck, Paris

VATIN François, 2004, « Machinisme, marxisme, humanisme : Georges Friedmann avant et après-guerre », *Sociologie du travail*, vol.46, n° 2, pp. 205-223

VATIN François, 2005, « Mauss et la technologie », *Revue du MAUSS Semestrielle*, n° 23, pp. 418-433

VAUGHAN Diane, 1996, *The Challenger Launch Decision. Risk technology, Culture and Deviance at NASA*, The University of Chicago Press, Chicago

VAUGHAN Diane, 1997, « The Trickle-Down Effect : Policy Decisions, Risky Work and the Challenger Tragedy », *California Management Review*, vol. 39, n° 2, pp. 80-102

VAUGHAN Diane, 1998, « Rational Choice, Situated Action, and Social Control of Organizations », *Law & Society Review*, vol. 32, n° 1, pp. 23-61

VAUGHAN Diane, 2001, « La normalisation de la déviance », in BOURRIER Mathilde (dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, pp. 201-234

VAURIO Jussi K., 2009, « Human Factors, human reliability and risk assessment in license renewal of a nuclear power plant », *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 94, n° 11, pp. 1818-1826

VERMERSCH Pierre, 1994, *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*, ESF, Paris

VERNANT Denis, 2005, « Le paradigme actionnel en philosophie du langage », in TEULIER Régine et LORINO Philippe, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris

VERNANT Jean-Pierre, 1962, *Les origines de la pensée grecque*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 1995

VIARD Bruno, 2004, « Pour une psychologie du don », *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 23, pp. 302-311

VIBERT Stéphane, 2005, « La communauté est-elle l'espace du don ? », *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 25, pp. 339-365

VIDAILLET Bénédicte (dir.), 2003, *Le sens de l'action. Karl E. Weick : socio-psychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris

VIDAILLET Bénédicte, 2005, « Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective », in VIDAILLET Bénédicte, ESTAINTO Véronique d' et ABECASSIS Philippe (dirs.), *La décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, Editions de Boeck Université, coll. « Méthodes et Recherches », Bruxelles

VILLEMEUR A., 1988, *Sûreté de fonctionnement des systèmes industriels. Fiabilité, Facteurs Humains, Informatisation*, Eyrolles, Paris

VISSER W., 2002, « Conception individuelle et collective. Approche de l'ergonomie cognitive », in BORILLO M. et GOULETTE J.-P. (dirs.), *Cognition et création. Explorations cognitives des processus de conception*, Mardaga, Bruxelles

VITERNA Jocelyn S., 2006, « Women's Mobilization into the Salvadoran Guerrilla Army », *American Journal of Sociology*, vol. 112, n° 1, pp. 1-45

WACQUANT Loïc, 1989, « Corps et âme, notes ethnographiques d'un apprenti boxeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 80

WAGUESPACK David M., 2006, « Reconciling garbage cans and rational actors : Explaining organizational decisions about environmental hazard management », *Social Science Research*, vol. 35, pp. 40-59

WALDER Andrew G., 2006, « Ambiguity and Choice in Political Movements : The Origins of Beijing Red Guard Factionalism », *American Journal of Sociology*, vol. 112, n° 3, pp. 710-750

WALLISER Bernard, 1989, « Instrumental Rationality and Cognitive Rationality », *Theory and Decision*, vol. 27, n° 1/2, pp. 7-36

WALTON Douglas N., 1989, *Informal Logic. A Handbook for Critical Argumentation*, Cambridge University Press, Cambridge

WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., et JACKSON D. D., 1967, *Pragmatics of Human Communication*, Norton, New York

WEBER Elke *et al.*, 1998, « What Folklore Tells Us about Risk and Risk Taking : Cross-Cultural Comparisons of American, German, and Chinese Proverbs », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 75, n° 2, pp. 170-186

WEBER Max, 1904-1917, *Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris, 1965

WEBER, 1904-1905, *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme*, Plon, coll. « Pocket », Paris, 1994

WEBER Max, 1960, *Sociologie du droit*, PUF, coll. « Quadrige », Paris, 2007

WEBER Max, 1921-1922, *Sociologie de la religion*, trad.fr. par Isabelle Kalinowski, Flammarion, coll. « Champs », Paris, 2006

WEBER Max, 1913, « Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive », in *Essais sur la théorie de la science*, traduit de l'allemand et présenté par FREUND Julien, Plon, Paris, 1965

WEBER Max, 1921, *Economie et société*, Plon, coll. « Pocket », Paris, 2 tomes, 2003

WEBER Max, 1946, *Essays in Sociology*, trad. et éd. par GERTH H.H. et MILLS C. Wright, Oxford University Press, New York

WEBER Marianne, 1984, *Max Weber, Ein Lebensbild*, J. C. B. Mohr, 3ème édition, Tübingen

WEICK Karl E., 1976, « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, pp. 1-18

WEICK Karl E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York

WEICK Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks

WEILL-FASSINA Annie, RABARDEL Pierre et DUBOIS Danièle, 1993, « Introduction », in WEILL-FASSINA Annie, RABARDEL Pierre, DUBOIS Danièle (dirs.), *Représentations pour l'action*, Octarès, coll. « Travail », Toulouse

WELLER Jean-Marc, 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie Economique », Paris

WEST E.G., 1964, « Adam Smith's Two Views on the Division of Labour », *Economica*, vol. 31, n° 121, pp. 23-32

WILLAIME Jean-Paul, 2006, « La sécularisation, une exception européenne ? Retour sur un concept et sa discussion en sociologie des religions », *Revue Française de Sociologie*, vol. 47, n° 4, pp. 755-783

WIPLER Reinhard, 1993, « Individualisme méthodologique et action collective », in CHAZEL François (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF, coll. « Sociologies », Paris, pp. 207-224

WIROTH Pierre, 2006, *Rapport de l'Inspecteur Général pour la Sécurité Nucléaire et la Radioprotection*, document EDF accessible au public, disponible en ligne : <http://www.edf.com/html/IGSN/rapportIGSN-2006.pdf>

WITTEZAELE Jean-Jacques, 2008, *La double contrainte. L'héritage des paradoxes de Bateson*, De Boeck, Bruxelles

WOLFF Marion et VISSER Willemien, 2005, "Méthodes et outils pour l'analyse des verbalisations : une contribution à l'analyse du modèle de l'interlocuteur dans la description d'itinéraires", in *@ctivités*, vol. 2, n° 1

WOODWARD J., 1965, *Industrial organization : Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford

WRAPP Edward, 1967, « Good managers don't make policy decisions », *Harvard Business Review*, trad. fr., 1985, « Un bon dirigeant ne prend pas de décisions stratégiques », *Harvard - L'expansion*, pp. 34-44

ZACKLAD Manuel, 2001, « La théorie des transactions intellectuelles : une approche gestionnaire et cognitive pour le traitement du COS », *Intellectica*, vol. 30, n° 1, pp. 195-222

ZARIFIAN Philippe, 1995, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprise », Paris

ZARIFIAN Philippe, 1996, *Travail et communication*, L'Harmattan, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », Paris

ZARIFIAN Philippe, 1999, « L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux », in CHATZIS Constantinos *et al.* (dirs.), *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?*, L'Harmattan, Paris, pp. 39-64

ZEMON-DAVIS Natalie, 2000, *The Gift in the Sixteenth-Century France*, University of Wisconsin

ZONABEND Françoise, 1989, *La presqu'île du nucléaire*, Odile Jacob, Paris