

La gestion des compétences des personnels d'exploitation des centrales nucléaires

La troisième expertise que nous restituons est consacrée à l'évaluation d'un ensemble de doctrines managériales mises en œuvre dans les centrales nucléaires exploitées par E.D.F. Ces doctrines, conçues par des ingénieurs des « services centraux » de la division de la production nucléaire (D.P.N.) d'E.D.F, sont destinées à assurer une « bonne gestion des compétences » du personnel d'exploitation dans chacune des dix-neuf centrales exploitées par le groupe.

Pour plusieurs raisons, le dossier dont il va être question dans ce chapitre contraste avec les deux cas précédents. Tout d'abord, il concerne des centres de production d'électricité et non plus des installations de recherche et développement. Ensuite, c'est tout un parc d'installations qui est concerné par l'expertise, et non plus une unique installation. Troisième différence, les interlocuteurs des experts I.R.S.N. ne sont pas directement impliqués dans l'exploitation d'une installation ; ils sont eux-mêmes des experts positionnés au sein des services centraux d'E.D.F. Enfin, contrairement aux deux cas précédents, l'expertise est pilotée par les spécialistes « facteurs humains », qui devront remettre un rapport aux membres du groupe permanent, et non plus une contribution à des généralistes¹⁴⁴.

Si c'est la première fois que le mot « compétences » est inscrit à l'ordre du jour d'une expertise de l'I.R.S.N., la formation des personnels d'exploitation des centrales nucléaires constitue une thématique relativement classique de l'expertise et du contrôle ; elle a fait l'objet de trois expertises et de plusieurs dizaines d'inspections depuis 1981. Les spécialistes du S.E.F.H. ont notamment participé à la dernière expertise dédiée à la formation, qui s'est déroulée en 1991. Quelques années plus tard, ils souhaitent à nouveau instruire ce thème. Toutefois, comme nous le dira un spécialiste « facteurs humains », les représentants de l'A.S.N. ont jugé préférable de différer l'expertise :

« J'avais fait une analyse préalable pour lancer une expertise. Mais comme les processus d'E.D.F. étaient en cours de mise en place, l'A.S.N. ne voulait pas

¹⁴⁴ On le verra, le rapport sera par ailleurs quasi intégralement rédigé par les spécialistes « facteurs humains » ; seule une contribution réalisée par des experts généralistes sera intégrée dans le rapport final.

tout de suite lancer l'expertise. A la place, beaucoup d'inspections¹⁴⁵ furent réalisées en 1997, 1998 et des réunions périodiques A.S.N.-I.R.S.N.-E.D.F. étaient consacrées à la formation. C'est à cette période qu'on a commencé à parler de gestion des compétences, car les processus d'E.D.F. abordaient des aspects plus vastes que la formation. » (entretien du 23/09/06)

A la suite des inspections consacrées à la gestion des compétences, des bilans furent rédigés par l'A.S.N.

« En 2000, l'A.S.N. avait envoyé un courrier à E.D.F. critiquant la gestion des compétences. E.D.F. a alors mis en place le projet S.D.C. : système de développement des compétences. » (un représentant d'E.D.F., entretien du 07/12/05)

En 2004, les représentants de l'A.S.N., en concertation avec les spécialistes « facteurs humains » de l'I.R.S.N., jugent suffisants les délais de mise en place des processus de gestion des compétences accordés à E.D.F. Leur évaluation constituera l'expertise « facteurs humains » consacrée aux centrales, prévue tous les deux ans dans le plan d'actions de l'A.S.N. (cf. p. 89).

Pour restituer l'expertise, nous conservons le plan chronologique adopté dans les deux précédents chapitres (phase de cadrage [1.] ; phase d'instruction [2.] ; phase de rédaction [3.] ; phase de transmission [4.] ; synthèse [5.]). Néanmoins, il n'apparaît plus nécessaire d'identifier une phase en amont de l'expertise « facteurs humains », durant laquelle des interactions entre des personnes extérieures au S.E.F.H. (généralistes pilotes de l'expertise, exploitants et représentants de l'autorité de sûreté) ont un impact sur le déroulement futur de l'instruction des spécialistes. En effet, cette fois-ci, les spécialistes « facteurs humains » sont les pilotes de l'expertise ; ils sont donc directement impliqués dans le projet, et ce dès sa genèse.

Comme pour l'expertise Minotaure, nous n'avons pas suivi le début de l'expertise ; un entretien avec le spécialiste « facteurs humains » pilote de l'expertise et la consultation de comptes rendus ont été nécessaires pour rendre compte des premières étapes de l'expertise. C'est à partir du mois de mars 2005 que nous avons commencé à échanger « en direct » avec les spécialistes « facteurs humains » et à participer aux différentes réunions¹⁴⁶.

¹⁴⁵ On emploie indifféremment les termes « inspection » et « visite de surveillance » ; on entend souvent V.D.S.

¹⁴⁶ Par ailleurs, contrairement aux deux cas précédents, nous n'avons pas suivi directement une partie de l'instruction, durant laquelle les spécialistes et des prestataires chargés d'étude se sont rendus sur des centrales nucléaires pour recueillir des données. Nous nous sommes toutefois entretenu avec certains d'entre eux et avons participé aux différentes réunions au cours desquelles ils ont restitué leurs observations et analyses.

1. La phase de cadrage (septembre 2004 – janvier 2005)

En juillet 2004, dans le cadre des suites données à une expertise consacrée aux conséquences du vieillissement des centrales nucléaires, de premiers échanges ont lieu entre les spécialistes « facteurs humains », les représentants des services centraux de la D.P.N. en charge des dossiers relatifs à la gestion des compétences et un représentant de l’A.S.N. Une première réunion est programmée en septembre [1.1.]

Le responsable du S.E.F.H. a décidé de confier le dossier à une jeune recrue, docteur en sociologie, qui a auparavant réalisé des expertises dédiées aux centrales E.D.F. A partir du mois d’octobre, celui-ci consacre tout son temps à l’analyse préalable à l’instruction [1.2.] Une fois achevée, elle est présentée dans les différentes réunions qui rythment le cadrage de l’expertise et discutée avec les représentants d’E.D.F. [1.3.] La saisine du groupe permanent par l’A.S.N. marque la fin du cadrage [1.4.]

1.1. Première réunion, premières contraintes

La réunion de septembre est l’occasion pour chacun des participants de se présenter [1.1.1.] Les discussions portent ensuite sur le périmètre de l’expertise [1.1.2.]

1.1.1. Les différents participants

Le spécialiste « facteurs humains » (pilote I.R.S.N.) est présent avec son responsable hiérarchique, qui, on le verra, suivra de près l’ensemble de l’expertise.

A E.D.F., trois personnes de la D.P.N. sont particulièrement impliquées. Il s’agit en premier lieu du pilote du budget de la formation, qui est le *pilote opérationnel* de l’expertise. Il sera souvent accompagné de celui qui a piloté le projet S.D.C. à la D.P.N. Nous le nommerons *pilote S.D.C.* Enfin, un *pilote stratégique* est nommé. Celui-ci a travaillé longtemps sur les problématiques de formation à la D.P.N. Il a été pilote opérationnel E.D.F. de l’expertise sur la formation qui s’était déroulée en 1991. « Il apporte une vision de direction », selon le pilote opérationnel. En 2004, il est responsable d’une équipe d’ingénieurs des services centraux qui joueront également un rôle dans l’expertise. Ces ingénieurs sont *animateurs métier*, notamment en charge du pilotage de la gestion des compétences pour un métier ou un ensemble de métiers (par exemple « technicien

essais » ou « métiers de la conduite ») sur l'ensemble des dix-neuf sites de production. Mentionnons que les pilotes opérationnel, S.D.C., stratégique et que l'ensemble des animateurs métier ne sont pas déchargés de leur fonction pour travailler sur l'expertise.

Un spécialiste « facteurs humains » de l'I.R.S.N. qui travaille à l'Autorité de sûreté nucléaire représente cette institution sur ce dossier. Il est particulièrement qualifié pour cette tâche car durant son expérience de plusieurs années au S.E.F.H., il s'était investi sur cette thématique ; c'est lui qui avait réalisé une analyse préalable pour l'expertise à la fin des années 1990. Il sera accompagné par un ingénieur chargé des thématiques relatives à la conduite des réacteurs à eau sous pression et aux facteurs humains.

1.1.2. Les négociations relatives au périmètre de l'expertise

A la suite des présentations, les discussions portent sur le périmètre de l'expertise. Pour les spécialistes de l'I.R.S.N., il convient d'instruire la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.). Les représentants d'E.D.F. plaident, eux, pour une restriction de ce périmètre.

« Pour E.D.F., la gestion prévisionnelle des emplois a déjà été évaluée dans l'expertise consacrée aux conséquences du vieillissement des installations, dans le cadre de la thématique "renouvellement des compétences". L'expertise ne devait donc porter que sur la gestion des compétences. Et puis la gestion prévisionnelle des emplois est bien plus vaste que la gestion des compétences. Elle touche notamment aux politiques de recrutement, de sous-traitance... Bref, des domaines qu'E.D.F. estime hors sujet, et qui ne sont pas non plus pilotés par les mêmes acteurs. » (le pilote I.R.S.N., entretien du 29/06/05)

Les spécialistes de l'I.R.S.N. estiment toutefois difficile de dissocier la gestion des compétences de la gestion prévisionnelle des emplois.

« La négociation était difficile. On est quand même arrivé à converger, en convenant de ne regarder les aspects liés à la gestion prévisionnelle des emplois qu'au niveau des sites. Autrement dit, on ne s'intéressera pas aux doctrines conçues et au pilotage par les services centraux, mais on pourra s'intéresser à la question "comment gère-t-on, sur les sites, les difficultés liées aux évolutions d'effectifs sur certains domaines ?" »

On avait peur de leur réaction par rapport à notre insistance quant à la nécessité de faire du terrain, mais ils ne s'y sont pas opposés. » (le pilote I.R.S.N., entretien du 29/06/05)

Ainsi, il s'agit d'une première restriction apportée au périmètre de l'expertise. Comme on le verra, les représentants d'E.D.F. tenteront de le restreindre davantage par la suite, lorsque le spécialiste leur présentera son analyse préalable.

1.2. L'analyse préalable à l'instruction

Pour réaliser cette analyse préalable, le spécialiste consulte les différents rapports d'expertise qui ont abordé, par le passé, la gestion des compétences ; les trois consacrés à la formation, mais également d'autres réalisés par des spécialistes « facteurs humains » qui ont partiellement abordé la thématique (notamment un rapport consacré à la sous-traitance des activités de maintenance et un autre consacré à l'organisation de l'équipe de conduite). Il étudie également certains éléments de doctrine que lui a transmis le pilote opérationnel d'E.D.F. Il collabore par ailleurs avec l'appui technique du S.E.F.H., un ancien chef de quart d'E.D.F. avec qui il sélectionne et analyse des comptes rendus d'incidents (les « CRES »¹⁴⁷) qui mettent en cause un défaut de compétences. Enfin, il consulte des articles scientifiques et des ouvrages de sociologie, gestion et ergonomie qui traitent de compétences. Ceci lui permet d'établir une première grille d'analyse et une première liste de thématiques [1.2.1.] qu'il discutera avec ses pairs et qu'il présentera à ses interlocuteurs de l'A.S.N. et d'E.D.F. [1.2.2.] Des orientations concernant la méthodologie d'instruction sont ensuite discutées à l'I.R.S.N. [1.2.3.]

1.2.1. La constitution d'une première grille d'analyse et d'une première liste de thématiques

L'enquête préalable du spécialiste et les discussions qu'il a avec ses collègues lui permettent d'établir un modèle d'un système de gestion des compétences. Ce modèle prend la forme d'un processus constitué des cinq étapes représentées dans l'Encadré 22 ; il sera explicité dans un document qu'il écrira à la fin du mois d'octobre.

L'instruction doit permettre de recueillir des données afin d'évaluer comment le processus de gestion des compétences d'E.D.F. tient compte de ces différentes étapes. Pour cela, les spécialistes prévoient de réaliser des études de cas constituées d'entretiens et d'observations d'opérateurs en activité. Pour chaque étude de cas, l'examen de la gestion des compétences doit être consacré à un métier ; on parlera dans la suite d' « étude métier ».

¹⁴⁷ A E.D.F., on emploie le terme d' « événement significatif » à la place d' « incident significatif », utilisé au C.E.A.

1. La définition et l'identification des compétences et la construction des référentiels de compétences ;
2. L'identification des besoins en maintien ou en acquisition de compétences (au regard des référentiels) ;
3. La recherche et l'examen des solutions permettant de répondre aux besoins identifiés ;
4. La réalisation des actions en vue du maintien et de l'acquisition de compétences ;
5. Les évaluations.

Encadré 22 : les cinq étapes du modèle du processus de gestion des compétences retenu par les spécialistes

L'analyse des comptes rendus d'incident a par ailleurs permis d'illustrer la pertinence de plusieurs thématiques, issues de l'investigation préalable ; dans une note rédigée par le spécialiste à la fin du mois d'octobre, chacun des items suivants est illustré par un incident survenu sur une centrale E.D.F. depuis 1999 :

- le renforcement de la prise en compte de la radioprotection est une évolution importante qui interroge les compétences des acteurs en la matière ;
- la politique industrielle donnant une part de plus en plus importante à la prestation, la question du suivi et de l'évaluation des compétences des agents prestataires devient cruciale. De même le recours aux prestataires nécessite des compétences spécifiques pour les personnels d'E.D.F. chargés de leur encadrement ou de leur surveillance ;
- les compétences ne peuvent être réduites à une somme de savoirs théoriques mais les savoir-faire acquis par l'expérience doivent aussi être pris en compte ;
- les compétences de management, leur identification et leur développement sont un élément important de la gestion des compétences dans l'objectif d'E.D.F. de décentraliser la prise de décision et de renforcer la participation au plus près du terrain ;
- la prise en compte des compétences collectives est primordiale dès que l'organisation met l'accent sur le groupe à la fois comme unité de base de son fonctionnement et comme ligne de défense. »

Apparaissent ainsi des précisions sur ce que doit recouvrir le terme de compétence (savoirs théoriques mais aussi savoir-faire), sur la nécessité de tenir compte de certains domaines de compétences (radioprotection, encadrement et surveillance des prestataires, management), d'une certaine population d'agents (prestataires) et de la manière dont la compétence se manifeste au sein d'un groupe (caractère collectif de la compétence). L'importance de considérer les savoir-faire et le caractère collectif de la compétence ressort également des lectures du spécialiste, qui en parallèle prépare une revue de la littérature scientifique.

« J'utilise beaucoup les travaux d'ergonomes, notamment ceux d'Amalberti, de Montmollin, Leplat, de sociologues, comme de Terssac, Maggi, Paradeise, Lichtenberger, Reynaud. J'ai également consulté les manuels de management des compétences. » (le pilote I.R.S.N., entretien du 29/06/05)

1.2.2. Le choix des études métier (1)

Nous l'avons dit, le recueil de données se fera par le biais d'entretiens et d'observations. Au départ, il était envisagé d'évaluer la gestion de plusieurs compétences, préalablement sélectionnées en fonction de leur lien avec la sûreté. Finalement, les spécialistes ont opté pour des « études métier ». Encore fallait-il identifier les métiers.

Les discussions à l'intérieur du service aboutissent à classer les métiers d'exploitation des centrales nucléaires en trois types : les *métiers de pilotage* de l'installation (conduite, automatismes, essais, chimie), les *métiers de maintenance* de l'installation (électricité, mécanique, robinetterie) et les *métiers de support* (ingénierie, qualité, prévention des risques). Le spécialiste établit alors des critères de sélection des différents métiers, que l'on retrouve dans le document qu'il a écrit à la fin du mois d'octobre afin de présenter l'expertise au sein de sa direction.

« Les métiers choisis doivent permettre de répondre à une triple exigence : tout d'abord, être représentatifs des trois groupes de métiers ; jouer un rôle significatif au regard de la maîtrise de la sûreté ; enfin, répondre aux questions soulevées directement ou indirectement par les rapports d'expertises, les avis et les analyses d'événement réalisés antérieurement.

De manière à respecter cette triple exigence, nous proposons de retenir deux métiers dans chacun des trois groupes de métiers : chef d'exploitation, chargé de consignation, chargé de surveillance mécanique, responsable de la gestion des compétences d'un service de maintenance de l'installation, ingénieur de ce même service, chargé de contrôle radiologique et incendie. »

Les spécialistes souhaitent alors sélectionner les différents métiers en concertation avec d'autres experts de l'I.R.S.N, qui pourraient par ailleurs participer aux études métier. Pour solliciter les représentants des différents services techniques, le spécialiste « facteurs humains » rédige à la fin du mois d'octobre un document de présentation de l'expertise¹⁴⁸. En plus des rubriques que nous avons évoquées

¹⁴⁸ Ce document retrace l'historique de la thématique dans les activités d'expertise et de contrôle de la sûreté des centrales E.D.F., les principaux résultats de l'analyse des CRES, la présentation du modèle de gestion des compétences retenu pour orienter l'instruction, les critères retenus pour sélectionner les études métiers et des éléments de calendrier.

précédemment, y figurent les aspects de calendrier. La séance de présentation finale devant le groupe permanent est prévue en décembre 2005.

1.2.3. La réunion de concertation interne

Comme pour le dossier « Minotaure », une réunion de concertation interne est organisée le 8 novembre 2004. En dehors des spécialistes « facteurs humains » et des représentants de la direction de la sûreté des réacteurs, peu d'experts y participent. Au cours de la réunion, le directeur insiste sur la nécessité de recueillir des données de terrain. A la demande des spécialistes « facteurs humains », les généralistes acceptent de préparer une analyse quantitative des liens entre incidents et défaut de compétences. Malgré une recommandation du représentant du service « conduite » qui suggérait d'étudier les compétences en conduite incidentelle et accidentelle, celles-ci ne seront pas examinées dans le cadre de cette expertise, car comme les compétences des prestataires, elles feront l'objet d'une expertise future. Par ailleurs, on décide d'écarter le métier « chef d'exploitation » car une expertise consacrée à l'organisation de la conduite est prévue.

Le spécialiste décide de rencontrer individuellement les chefs de service qui n'ont pu participer à la réunion de concertation interne pour recueillir leurs suggestions et pour explorer la possibilité de les faire participer à l'expertise. Seuls les représentants des services de spécialistes « incendie » et « radioprotection » acceptent de fournir éventuellement une contribution, « à condition qu'E.D.F. transmette suffisamment de documents ».

A la suite de la réunion de concertation interne et de ces entretiens, le spécialiste a peu progressé sur le choix des métiers. Il décide d'en discuter avec le pilote opérationnel d'E.D.F., qu'il doit rencontrer quelques jours plus tard.

1.2.4. Le choix des études métier (2)

Le 19 novembre 2004, le spécialiste « facteurs humains » rencontre le pilote opérationnel d'E.D.F. et lui présente le projet de réaliser des études métier, ainsi que les critères retenus pour les sélectionner. Le pilote opérationnel souhaite profiter de cette expertise qui constitue pour lui une « source potentielle de connaissances »¹⁴⁹ ; il n'hésite donc pas à renseigner le spécialiste et à proposer d'autres métiers.

« Pour remplacer le chef d'exploitation, nous proposons le cadre technique. Mais le pilote opérationnel préférerait que l'étude porte sur l'opérateur. Selon lui, le cadre technique ne constituait pas un métier d'avenir et des discussions sur le

¹⁴⁹ Selon le pilote I.R.S.N.

statut de l'opérateur était en cours. Le responsable de la gestion des compétences disparaissait de la liste, car on préférerait se concentrer sur un métier technique. On opte ensemble pour le technicien électricité ; d'autant plus qu'un responsable de service de l'I.R.S.N. nous l'avait suggéré. Enfin, à la place du chargé de consignation, on choisit un manager de première ligne. Il s'agit d'un acteur clé de la gestion des compétences, dont l'étude permettrait d'étudier les compétences managériales.» (le spécialiste, entretien du 29/06/05)

Ces informations permettent d'achever l'analyse préalable. Du moins temporairement ; en effet, la liste des métiers n'est pas encore définitivement arrêtée et les sites sur lesquels se dérouleront les études de cas ne sont pas encore sélectionnés. L'expertise peut néanmoins être officialisée.

1.3. Les jalons du cadrage

Nous l'avions vu sur le dossier « Minotaure », certains rendez-vous incontournables ont été définis pour cadrer une expertise. La réunion de lancement, à laquelle participent les représentants de l'A.S.N. aura lieu le 8 décembre 2004 [1.3.1.] La réunion de cadrage, qui regroupe les spécialistes « facteurs humains » de l'I.R.S.N. accompagnés d'un membre de la direction de la D.S.R., les représentants de l'A.S.N. et ceux d'E.D.F., sera préparée par les pilotes E.D.F. et I.R.S.N. [1.3.2.] ; elle se tiendra le 14 janvier 2005 [1.3.3.]

1.3.1. La réunion de lancement

Peu d'éléments nouveaux sont apportés au cours de la réunion de lancement. Les représentants de l'A.S.N. mettent en garde les experts de l'I.R.S.N. sur la nécessité d'aborder avec prudence les questions de politique des ressources humaines, qui habituellement ne sont pas examinées par l'A.S.N.

Les spécialistes « facteurs humains » informent les représentants de l'A.S.N. des documents qui leur seront nécessaires. Voici ce que l'on peut lire dans le compte rendu :

« L'examen du thème gestion des compétences nécessite, d'une part l'analyse des documents nationaux qui orientent et guident la gestion des compétences pour l'ensemble des sites et, d'autre part, l'analyse des documents locaux, propres à chaque site, pour le ou les métiers sur lesquels se focalise l'instruction.

Par documents nationaux, l'I.R.S.N. entend les notes de doctrine et d'organisation relatives à la gestion des compétences, les éléments de définition des termes et des concepts utilisés, les fiches métier, les guides

méthodologiques, les descriptions de processus, les extraits du manuel qualité de la D.P.N., les présentations d'orientation générale et plans à moyen terme.

Par documents locaux, l'I.R.S.N. entend l'ensemble des notes relatives à la gestion des ressources humaines, au développement de l'emploi et des compétences, à la formation, aux habilitations, aux recrutements et redéploiements internes, à la gestion des carrières, aux modes d'évaluation des personnels, à la surveillance des prestataires, à l'appréciation du professionnalisme ainsi que les documents relatifs aux contenus des formations pour les métiers sur lesquels portera l'instruction. »

La liste des six métiers est présentée et ne fait pas réagir les représentants de l'A.S.N. On discute enfin des aspects de calendrier ; la possibilité de reporter la séance finale est mentionnée dans le compte rendu :

« Le principe d'une présentation de l'examen du thème gestion des compétences lors d'une réunion du groupe permanent (...) en décembre 2005 a été retenu. L'I.R.S.N. a mentionné que cette option implique un planning serré dans lequel la plupart des étapes de l'instruction sont sur le chemin critique. En conséquence, il a été convenu qu'une réunion d'avancement ou de recadrage aurait lieu en juin 2005, à l'issue de laquelle la date de la réunion du groupe permanent sera confirmée ou reportée au mois de mars 2006. »

Quelques jours après la réunion de lancement, le spécialiste « facteurs humains » se rend à nouveau dans les locaux d'E.D.F. afin de préparer la réunion de cadrage avec le pilote opérationnel et son collègue, le pilote S.D.C.

1.3.2. La préparation de la réunion de cadrage

Plusieurs points sont abordés au cours de cette préparation. Les premières discussions portent sur les études métier, dont le spécialiste souhaite fixer la liste rapidement, étant donné le peu de marges qu'offre le calendrier prévisionnel.

« E.D.F. visait quatre métiers. Nous, six. On a rapidement lâché le chargé de contrôle radioprotection et incendie, car selon le pilote opérationnel, le chargé de surveillance s'occupe de radioprotection et d'incendie. E.D.F. voulait encore retirer l'étude du métier "manager première ligne", mais ça, on ne voulait vraiment pas. C'était en effet le moyen d'étudier les compétences managériales. On était éventuellement prêt à retirer le technicien, mais on attendait la réunion de cadrage pour cela. » (le spécialiste, entretien du 29/06/05)

On discute ensuite du nombre de sites.

« On ne pensait avoir accès qu'à un seul site. Finalement, E.D.F. nous a proposé deux sites par étude sur un ensemble de trois sites. On était très satisfaits. On attendait encore la liste. » (le spécialiste, entretien du 29/06/05)

Les modalités d'intervention des experts I.R.S.N. sont abordées par les pilotes d'E.D.F. :

« E.D.F. nous prenait pour des auditeurs. Il voulait notamment que l'on débrieфе à la fin de chaque journée d'instruction. On a réussi à converger vers la réalisation d'un seul débriefing par site à la fin du recueil de données. » (le spécialiste, entretien du 29/06/05)

Selon le spécialiste « facteurs humains », l'évocation d'un thème a particulièrement fait réagir E.D.F. :

« Quand j'ai parlé de compétences collectives, E.D.F. a réagi en disant "on ne sait pas ce que c'est, on ne travaille pas dessus, on ne veut pas que vous nous parliez de ça." Ils nous ont proposé de parler de situations de travail coopératives, ce qu'on a accepté... » (le spécialiste, entretien du 29/06/05)

A la fin de la réunion, on se donne rendez-vous le 14 janvier 2005.

1.3.3. La réunion de cadrage

Dans l'ordre du jour de la réunion tripartite, fixé par les représentants de l'A.S.N. en concertation avec les spécialistes « facteurs humains », les points suivants sont mentionnés :

1. Objectifs de l'expertise ;
2. Point sur les éléments de dossiers disponibles et attendus ;
3. Liste des métiers à examiner dans le cadre des études de cas ;
4. Démarche d'analyse, incluant notamment : choix des sites impliqués, pilotes EDF pour chaque étude de cas, modalités d'intervention de l'IRSN sur les sites (CNPE et services centraux) d'EDF ;
- 5/ Calendrier de l'expertise.

Par ailleurs, dans la note d'accompagnement, on peut lire la phrase suivante :

« Afin que la réunion du groupe permanent puisse se tenir à la fin de l'année 2005, j'attire votre attention sur la nécessité que les modalités pratiques d'instruction des dossiers et des études de cas soient définies le plus tôt possible, dès la réunion de cadrage, en particulier sites, pilotes EDF, documents à fournir, etc. »

En début de réunion, les représentants de l'A.S.N. précisent les objectifs de l'expertise. On les retrouvera dans le courrier qui sera transmis au directeur de la D.P.N. d'E.D.F. :

« J'ai demandé au groupe permanent de se prononcer en particulier sur :

- votre capacité à vous assurer et à démontrer que vous disposez des compétences appropriées pour exploiter vos réacteurs dans le respect des objectifs de sûreté et de radioprotection ;
- le fonctionnement du système de management des compétences qui vous permet d'identifier les besoins immédiats et futurs en compétences et d'y pourvoir de façon appropriée ;
- la suffisance et l'adéquation des moyens dont dispose le système de management des compétences pour fonctionner de façon efficace ;
- le caractère satisfaisant au regard de la sûreté de votre système d'habilitation des personnels d'exploitation. »

Encadré 23 : les quatre objectifs de la saisine du groupe permanent par l'A.S.N.

Ces objectifs ont été définis en accord avec les spécialistes « facteurs humains ». On peut remarquer que pour la première fois apparaît le terme « habilitation »¹⁵⁰, alors qu'il n'a pas été évoqué au cours de la réunion de lancement. La gestion des habilitations des personnels d'exploitation a néanmoins fait l'objet de plusieurs visites de surveillance de l'A.S.N. Elle sera dorénavant indiquée dans l'intitulé même de l'expertise : « management des compétences et des habilitations des personnels d'exploitation des réacteurs nucléaires à eau sous pression ».

L'un des points contestés de la réunion concerne la liste des documents que les spécialistes demandent à E.D.F. de transmettre.

« E.D.F. a très vivement réagi car on demandait des documents sur le recrutement, le redéploiement [mobilité interne]. Pour eux, on sortait du cadre. Ils justifiaient leur crainte en invoquant un contexte social sensible. On s'est battu sur ce point. Ils ont fini par accepter, mais ont souhaité que nous assistions à une présentation par leur D.R.H. de l'état du climat social. » (le spécialiste, entretien du 29/06/05)

On se met d'accord sur des délais de transmission aux experts des documents nationaux et locaux. A l'exception d'une « synthèse sur la démarche nationale de management des compétences », pour laquelle le 15 mars 2005 est retenu, ils devront être transmis avant le 18 février 2005.

Un autre point sera débattu. E.D.F. estime que le modèle de système de gestion des compétences conçu par les experts est mal adapté aux processus de

¹⁵⁰ Les habilitations « formalisent la reconnaissance par l'employeur de la capacité d'un travailleur à accomplir sur un ouvrage donné et pendant une période limitée, les activités présentant des risques professionnels pour lui-même et son environnement ». Les risques sont classés selon trois rubriques différentes : sécurité classique, sûreté nucléaire, radioprotection. (sources : document E.D.F.)

management de la D.P.N. ; les étapes identifiées relèveraient de processus pilotés par des services différents. Ils souhaiteraient par conséquent que ce modèle soit restreint aux processus dont eux-mêmes assurent le pilotage. A leur tour, les experts réagissent ; *devraient-ils modifier leur grille d'analyse sous prétexte de s'adapter davantage aux contraintes d'organisation d'E.D.F. ? Certainement pas.* Ils bénéficieront de l'appui des représentants de l'A.S.N., qui écriront dans le compte rendu de réunion le texte suivant :

« L'A.S.N. ne souhaite pas que l'organisation dont s'est dotée E.D.F. pour manager les compétences, qui met en jeu plusieurs entités et processus différents au sein de la DPN, conduise le [groupe permanent] à n'en faire qu'un examen partiel, par exemple restreint à un seul de ces processus. »

Conformément à l'ordre du jour, la réunion est l'occasion d'officialiser la liste des métiers qui seront étudiés par les experts de l'I.R.S.N. :

- Manager de première ligne d'un service "Automatismes" ;
- Opérateur d'un service "Conduite" ;
- Chargé de surveillance d'un service "Mécanique" ;
- Technicien d'un service "Essais" ;
- Ingénieur "exploitation cœur".

En revanche, la liste des sites sur lesquels se dérouleront les études n'est pas présentée. E.D.F. s'engage à la transmettre avant le 10 février 2005, une fois que les spécialistes « facteurs humains » leur auront proposé un protocole d'intervention.

Les représentants de l'A.S.N. achèvent la réunion en rappelant à nouveau les contraintes de calendrier et insistant pour que les délais définis soient respectés.

La phase de cadrage s'achève avec l'envoi de la saisine par l'A.S.N. du groupe permanent¹⁵¹ et l'envoi d'un courrier au directeur de la D.P.N. signé d'un directeur de l'A.S.N., daté du début du mois de février 2005. Les deux lettres reprennent certains des points évoqués pendant la réunion de cadrage.

¹⁵¹ Parmi les procédures accompagnant le lancement des expertises présentées par les représentants de l'I.R.S.N. devant le groupe permanent, figurent l'envoi d'une saisine du groupe permanent par l'A.S.N. et l'envoi d'une note à l'exploitant par l'A.S.N. En revanche, l'I.R.S.N. n'est pas saisi par l'A.S.N.

1.4. Conclusion : nature et produits des interactions

Comme nous l'avons fait pour l'analyse des précédents cas, listons les différents interlocuteurs du spécialiste « facteurs humains », pilote de l'expertise, qualifions la nature des relations qu'il a entretenues avec eux à ce stade de l'expertise, et mentionnons les produits du cadrage :

- *L'appui technique du service.* La sélection et l'analyse des incidents qu'il a effectués a permis au pilote de définir plusieurs thématiques à instruire : compétences de radioprotection, compétences des agents prestataires, compétences d'encadrement et de surveillance des prestataires, compétences de management, intégration des savoir faire dans la définition des compétences, caractère collectif des compétences. Par ailleurs, il a mis au point avec le pilote les critères de sélection des différents métiers.
- *Le responsable hiérarchique du pilote.* Il a pu conseiller le pilote sur les moyens à mettre en œuvre pour l'instruction ; c'est ensemble, et en compagnie d'autres spécialistes du service qu'ils ont imaginé de définir les cas à partir des métiers. Par ailleurs, le responsable hiérarchique a relu et validé le document de présentation de l'expertise destiné aux autres experts de l'institut et à sa direction. Il a participé aux différents jalons du cadrage, et aux négociations, parfois tendues avec les pilotes E.D.F.
- *Les experts de l'institut.* Les généralistes et autres spécialistes de l'institut ont dans l'ensemble assez peu réagi à la sollicitation du pilote, qui a souhaité les mobiliser, notamment pour sélectionner des situations de travail à analyser, mais aussi pour qu'ils participent pendant la phase d'instruction aux études métier. A la suite de leur consultation, les études des compétences des prestataires et du métier de chargé d'exploitation ont été écartées, car jugées redondantes avec des expertises en cours ou à venir. Par ailleurs, les généralistes feront une analyse quantitative des liens entre incidents et défauts de compétences et les spécialistes « incendie » et « radioprotection » rédigeront éventuellement une contribution.
- *La direction de la sûreté des réacteurs de l'institut.* Elle a encouragé les spécialistes à ne pas se limiter à une étude documentaire, mais à recueillir des données « de terrain ». Par ailleurs, elle a appuyé les spécialistes au cours des négociations avec les pilotes E.D.F.
- *Les représentants de l'autorité de sûreté nucléaire.* Au cours de la réunion de cadrage, ils ont procédé à des arbitrages, en faveur de l'I.R.S.N. (respect de la grille d'analyse) ou d'E.D.F. (non prise en compte des politiques de ressources

humaines). Par ailleurs, ils ont particulièrement veillé à rappeler l'importance de la tenue des délais. En concertation avec le pilote et son hiérarchique, ils ont écrit et diffusé certains comptes rendus et les documents officialisant le lancement de l'expertise.

- *Les pilotes E.D.F.* Le cadrage a été une phase durant laquelle des négociations entre les représentants de l'I.R.S.N. et d'E.D.F. ont contribué à modifier les thématiques et les moyens d'instruction qui avaient été proposés par les spécialistes. Le périmètre de l'expertise a donc été restreint ; les politiques de ressources humaines seront notamment considérées comme des éléments de contexte, et les spécialistes devront être prudents lorsqu'ils parleront de compétences collectives. Le nombre et le choix des métiers qui seront étudiés, et donc le cadre du recueil de données, ont également dû être débattus avec l'exploitant. Mentionnons l'intérêt du pilote opérationnel pour l'expertise, identifié par les spécialistes « facteurs humains ». Ainsi, alors qu'ils pensaient recueillir des données sur un site unique, les pilotes E.D.F. s'engagent à leur ouvrir les portes de trois centrales.

Comme précédemment, les produits du cadrage sont donc le résultat d'interactions nombreuses. A ce stade de l'expertise, on a néanmoins mis en évidence beaucoup plus d'échanges entre les spécialistes et l'exploitant que pour les deux autres cas. Mentionnons par ailleurs une innovation propre à cette expertise, la revue de littérature scientifique établie par le pilote, que l'on peut notamment justifier en invoquant le profil du spécialiste. Elle a permis de confirmer certaines des thématiques identifiées par l'analyse des incidents et de mettre au point le modèle retenu pour guider le recueil de données, qui pourra éventuellement servir de référentiel aux experts.

Concluons cette phase en listant les thématiques et les moyens du recueil de données définis à l'issue du cadrage :

Thématiques	Moyens du recueil de données
<ul style="list-style-type: none"> • Les différentes phases du modèle de processus de gestion des compétences • Compétences de radioprotection • Compétences de suivi et d'encadrement des agents prestataires • Compétences de management • Caractère collectif des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la documentation nationale et locale • « Etudes métier » (entretiens et observations)

Tableau 17 : les produits du cadrage

2. La phase d’instruction (février – août 2005)

En attendant que les documents d’E.D.F. lui soient transmis, le pilote I.R.S.N. n’a pas de temps à perdre. Il doit en effet rédiger un cahier des charges pour l’appel d’offre destiné à renforcer son équipe. Car si deux des cinq études métier sont confiées chacune à un spécialiste du S.E.F.H., les trois autres seront sous-traitées.

Malgré les engagements pris pendant la réunion de cadrage, ni les documents de doctrine nationale, ni la liste des sites ne sont communiqués par E.D.F. Une réunion organisée le 8 mars consacrée à une présentation du climat social par la D.R.H. de la D.P.N. est l’occasion pour le spécialiste, accompagné par son équipe et un représentant de l’A.S.N., de rappeler au pilote opérationnel la nécessité de disposer desdites pièces afin de respecter les délais de l’expertise. Celles-ci seront finalement transmises aux spécialistes la semaine suivante et feront l’objet d’une présentation par les pilotes opérationnel et S.D.C. le 29 mars.

Avant de se rendre sur les sites, chaque spécialiste, ou groupe de spécialistes, en charge d’une « étude métier » rencontrera également l’animateur métier¹⁵² correspondant à son étude. Par ailleurs, plusieurs réunions sont organisées au début du mois d’avril :

« On s’est rendu sur un centre de formation le 4 avril, où nous avons rencontré des formateurs et des responsables formations. Entre le 4 et le 18, on a fait le tour des trois sites sélectionnés pour se présenter. On a aussi présenté notre méthode. Le protocole qui avait été négocié avec les services centraux en février a été discuté sur chacun des sites. C’est pendant cette prise de contact qu’on nous a remis la plus grande partie de la documentation locale. » (le pilote I.R.S.N., entretien du 29/06/05)

Les « études métier » débutent le 18 avril et s’étaleront jusqu’au début du mois de juin. D’après le pilote I.R.S.N., environ une centaine d’entretiens et une quarantaine d’observations de situations de travail constitueront cette étape importante du recueil de données [2.1.], dont la fin est marquée par la tenue de plusieurs réunions [2.2.] Chaque « étude métier » aboutit à l’écriture d’un rapport. Les cinq rapports seront transmis à E.D.F. durant le mois de septembre [2.3.] La phase de recueil des données s’achève alors [2.4.]

¹⁵² Les animateurs métier participent à l’élaboration et à la diffusion de la doctrine nationale sur chaque site pour un métier (cf. p.237).

2.1. Les « études métier »

Le travail de terrain réalisé par les spécialistes sur les différents sites a fait l'objet d'une préparation ; un protocole destiné à cadrer l'intervention a été mis au point et une grille d'entretien élaborée [2.1.1.] Deux spécialistes, responsables chacun d'une des études, nous ont fait le récit de leurs investigations [2.1.2.] Pendant cette phase du recueil de données, le pilote, qui n'est pas directement impliqué, suit de près ses collègues et organise des réunions de travail, au cours desquelles les faits marquants sont discutés par les spécialistes [2.1.3.]

2.1.1. La préparation des études métier

Lorsque dans le courant du mois de mars, le pilote opérationnel E.D.F. transmet aux spécialistes I.R.S.N. la liste des sites, les prestataires ont déjà été sélectionnés. Chaque (groupe de) chargé(s) d'étude passera une semaine sur chacun des deux sites qui lui sont affectés (cf. Tableau 18).

METIER	CHARGES D'ETUDE	SITES		
		Saint Guillaume	Rosemara	Sainte Mireille
Technicien « essais »	Un spécialiste F.H. (I.R.S.N.)	X	X	
Opérateur « conduite »	Un spécialiste F.H. (I.R.S.N.)	X		X
Manager de première ligne « Automatismes »	Trois prestataires F.H.		X	X
Ingénieur « exploitation cœur »	Un prestataire F.H.	X	X	
Chargé de surveillance	Un prestataire F.H.	X		X

Tableau 18 : les "études métier"

Sainte Mireille est un site dit « 4 tranches¹⁵³ » ; Saint Guillaume et Rosemara sont des sites « 2 tranches ». Les différents réacteurs ont tous divergé pour la première fois dans les années 1980.

Le protocole d'intervention rédigé par le pilote I.R.S.N. à la demande du pilote opérationnel E.D.F. est destiné aux correspondants des spécialistes sur les sites. Il prévoit brièvement le déroulement d'une intervention, selon les six phases suivantes : constitution du dossier documentaire, préparation de l'instruction sur site, présentation des objectifs et de la méthodologie, recueil de données, validation des données recueillies et débriefing. Il précise par ailleurs des règles de déontologie que les spécialistes s'engagent à respecter (cf. Encadré 24).

Les entretiens

Les entretiens se dérouleront dans un lieu clos et calme de manière à garantir la confidentialité et la sérénité de l'entretien ;

L'entretien doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque entre l'interviewé et l'interviewer ;

Les entretiens sur site concerneront une dizaine de personnes par métier ;

En début d'entretien, l'expert se présentera et rappellera le cadre et les objectifs de l'entretien, ainsi que la déontologie. Les entretiens dureront entre 1h et 2h par agent.

Les suivis d'activité *in situ*

Des suivis d'activité sur le terrain seront effectués sur une durée de quatre demi-journées.

L'expert veillera à ce que son intervention perturbe le moins possible l'activité en cours ;

L'objectif pour l'expert est de mieux appréhender les compétences réellement mises en œuvre en situation et prenant en compte le contexte ;

L'I.R.S.N. précise qu'il ne s'agit en aucun cas d'évaluer les compétences des agents mais bien de s'assurer que le processus de gestion répond aux besoins de l'activité considérée ;

Ces suivis peuvent être l'occasion d'échanges informels.

La validation des données recueillies

Après chaque recueil de données, l'expert devra faire valider par les personnes interrogées ou observées les données inscrites ou bien un premier traitement de données.

Le débriefing

Après la validation, à l'issue de la période d'intervention, un débriefing concernant les données recueillies sera organisé par le correspondant de site en présence de l'animateur métier ;

¹⁵³ Une centrale « *n* tranches » est composée de *n* réacteurs.

Lors de ce débriefing, certains éléments relevés lors des entretiens ou des observations pourront faire l'objet de précisions, confirmation ou infirmation.

Règles déontologiques

Volontariat des personnes interviewées ou observées ;

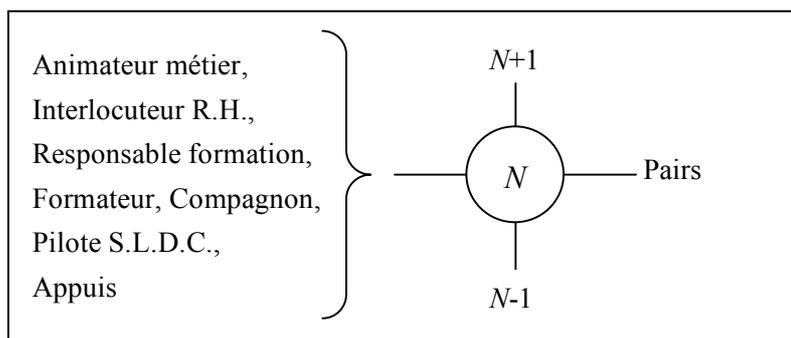
Respect de l'anonymat des personnes ;

Absence de jugement sur les personnes ;

Recherche et traitement des seules données nécessaires à l'instruction.

Encadré 24 : extraits du protocole d'intervention sur site des spécialistes

Par ailleurs, pour préparer les interventions, le pilote transmet aux chargés d'étude un document d'une dizaine de pages, intitulé « cibles d'entretiens ». Il rappelle les objectifs de l'instruction, inscrits dans la saisine du groupe permanent par l'A.S.N. (cf. Encadré 23) avant de préciser les différentes personnes avec qui les chargé d'étude devront s'entretenir. Un schéma illustre la méthode retenue, celle dite des « entretiens 360° » (cf. Encadré 25). Elle est déclinée sur chacun des métiers étudiés.



Encadré 25 : schéma indiquant l'ensemble des personnes à interroger dans le cadre de l'étude du métier "N"

Le document constitue un guide pour les chargés d'étude ; le pilote y mentionne les questions qu'il suggère de poser. Certaines d'entre elles lui semblent incontournables (cf. Encadré 26), il les met en valeur à chacune des étapes du modèle de système de gestion des compétences élaboré pendant le cadrage, qu'il nomme « processus-type I.R.S.N. »¹⁵⁴

Enfin, pour chacune des personnes à interroger, sont proposés des « guides thématiques succincts », dont une synthèse est retranscrite sous la forme d'un tableau, intitulé « matrice thématique pour entretiens » ; chaque étape du processus de gestion des compétences en constitue une colonne.

¹⁵⁴ cf. Encadré 22, p.240.

Ainsi outillés et après s'être présentés une première fois sur les sites, notamment pour rassembler les documents relatifs à la gestion « locale » des compétences, les chargés d'étude passeront deux semaines sur le terrain.

Première étape : définition et référentiels

Prise en compte des compétences non « techniciennes »

Deuxième étape : déterminer le besoin

Mise en œuvre locale de la G.P.E.C.

Troisième étape : identifier les solutions possibles

Le choix (arbitrage) entre les réponses possibles à un besoin de compétences

Quatrième étape : mettre en œuvre la ou les solutions

Les compétences spécifiques des formateurs, des compagnons, des recruteurs

Cinquième étape : évaluer

L'évaluation des compétences sur le terrain

Questions communes à toutes les étapes

L'hétérogénéité entre les deux sites est-elle légitime, justifiable et problématique ?

La prise en compte du retour d'expérience

L'articulation national/local

Encadré 26 : les questions jugées incontournables par le pilote

2.1.2. Le déroulement de deux études métier

A leur retour à l'I.R.S.N., nous avons pu nous entretenir de manière très ouverte avec les spécialistes « facteurs humains » chargés d'étudier les métiers « technicien essais » [2.1.2.1.] et « opérateur conduite » [2.1.2.2.] Nous restituons ci-après quelques éléments relatifs au déroulement de l'étude, à l'accueil qui leur a été réservé et à leurs premières impressions. Les items qui serviront de support à l'analyse seront évoqués ultérieurement.

2.1.2.1. LE DEROULEMENT DE L'ETUDE DU METIER « TECHNICIEN ESSAIS »

Le spécialiste du S.E.F.H. chargé de l'étude du métier « technicien essais » s'est rendu sur les sites de Saint Guillaume et Rosemara, pendant une semaine. Voici quelles furent ces impressions générales :

« J'ai observé des différences notables entre les deux sites, car l'un était en période d'arrêt de tranche¹⁵⁵ ; c'est une phase durant laquelle il y a énormément d'essais à réaliser. Un essai, ça consiste par exemple à brancher un appareil de mesure dans une armoire électrique en salle des machines, située à côté de la salle de commande. Les semaines d'instruction se sont bien déroulées. Les hiérarchiques étaient un peu inquiets ; mais les techniciens n'ont rien à cacher. J'ai fait cinq/six entretiens et une journée et demie d'observations par site. » (entretien du 17/05/05)

Il nous a communiqué l'organisation de la semaine qu'il a passée sur le site de Rosemara, et a évoqué brièvement le contenu de ses entretiens et observations :

« Lundi. Matin : entretien avec le chef de la section essais (N+1). Déjeuner avec les techniciens. Après-midi : entretien avec un technicien essais débutant.

Mardi. Observations d'un technicien essais débutant avec son contremaître. Soir : entretien avec le contremaître.

Mercredi. Matin : entretiens avec un technicien très expérimenté, avec un technicien expérimenté (6 ans dans le métier) et un adjoint au chef de section.

Jeudi. Observation du technicien expérimenté.

Vendredi matin. Restitution. Discussion avec l'animateur métier.

Au cours des entretiens et des observations, j'ai pu balayer les cinq étapes du processus de gestion des compétences.

Je me suis aussi intéressé à la gestion des habilitations. Pour le technicien essais, il y a 4 niveaux d'habilitation sûreté nucléaire répartis sur 14 domaines d'intervention. Par exemple : métrologie, essais physiques, essais suivis statistiques. J'ai pu constater deux politiques en vigueur sur les deux sites : à Saint Guillaume, il y a des gars au top niveau dans certains des domaines. A Rosemara, ils sont assez bons dans tous les domaines. » (entretien du 17/05/05)

2.1.2.2. LE DEROULEMENT DE L'ETUDE DU METIER « OPERATEUR CONDUITE »

Nous avons également échangé avec le spécialiste « facteurs humains » en charge de l'étude du métier d'opérateur de conduite, qui s'est rendu sur les sites de Saint Guillaume et de Sainte Mireille. Avant de nous donner son emploi du temps pendant les semaines d'instruction, il nous a précisé certains éléments de contexte relatifs au métier :

¹⁵⁵ Période durant laquelle du combustible est rechargé. De nombreuses opérations de maintenance sont alors effectuées (cf. Globokar, T. (2005). "Expérimentons, expérimentez - pour mieux gérer !" Gérer et comprendre(79): 5-15.)

« L'opérateur de conduite surveille et pilote l'installation. Il existe un projet national qui vise à faire de l'opérateur un cadre, c'est-à-dire quelqu'un qui disposerait de compétences managériales.

Sur chacun des sites, j'ai fait plus d'une dizaine d'entretiens et six séances d'observation de deux heures chacune.

Pour bien coopérer, j'ai tout de suite tutoyé les personnes. ***Réduire la distance me permet d'adopter une posture qui n'est pas celle d'un expert-contrôleur.*** »

Le spécialiste a par ailleurs identifié un point qui lui semble problématique et qui, on le verra, sera repris dans des discussions ultérieures :

« Un des principaux problèmes que j'ai identifiés : les opérateurs n'ont plus le temps pour faire des formations. Ce problème qui touche à l'acquisition des compétences en entraîne un autre : sachant qu'ils n'ont plus le temps de suivre des formations, les opérateurs considèrent que ce n'est pas la peine d'explicitier leurs besoins. » (entretien du 17/05/05)

Pendant la période durant laquelle les chargés d'étude recueillent des données, ils sont en contact régulier avec le pilote, qui a par ailleurs organisé un point d'avancement, où tous échangent leurs premières impressions. Les spécialistes se retrouveront une seconde fois au mois de juin.

2.1.3. Un point d'avancement (23 mai) et la préparation de la restitution (8 juin)

Le 23 mai 2005, jour de la réunion d'avancement organisée par le pilote, seul le recueil de données relatif à l'étude du manager première ligne n'est pas terminé. Celui-ci sera achevé quelques jours avant une seconde réunion de travail destinée à préparer la restitution qui sera faite au personnel d'E.D.F., le 8 juin.

Chacun des cinq sous-paragraphe suivants ([2.1.3.1.] à [2.1.3.5.]) est consacré à une étude « métier » ; nous y restituons les discussions entre spécialistes au cours de ces deux réunions. On trouvera par ailleurs quelques commentaires du pilote, recueillis au lendemain du premier point d'avancement, qu'il introduisit ainsi :

« Je vous donne un retour de ma rencontre avec [le pilote opérationnel E.D.F.] Quatre points, plutôt négatifs. 1) Il a trouvé la moyenne d'âge des experts très jeune, trop jeune. 2) Certains terrains n'ont pas été assez creusés, selon lui ; toutes les questions n'ont pas été posées. 3) Il nous met en garde contre une dérive par rapport au sujet du G.P.¹⁵⁶ ; c'est la gestion des compétences, non

¹⁵⁶ C'est souvent ainsi que l'on surnomme une expertise qui va être présentée devant le groupe permanent : un « G.P. »

pas les compétences, ni les R.H. Enfin, il nous suggère de faire attention au positionnement ; on n'est pas là pour donner des conseils à E.D.F. Il ne faut pas dire ce qu'il faudrait faire. » (réunion du 23/05/05)

2.1.3.1. L'ETUDE DU METIER « TECHNICIEN ESSAIS »

Au cours du premier point d'avancement, le spécialiste chargé de l'étude du métier « technicien essais » souligne le lien étroit qui existerait entre les processus de gestion des compétences et de gestion des habilitations. Pour lui, il s'agit d'un point fort qui permet aux compétences et aux moyens d'acquisition d'être identifiés et aux recyclages (formations) d'être programmés ; il note avec satisfaction l'existence d'un suivi des activités et l'investissement des équipes locales dans leur mission de gestion des compétences.

En revanche, il identifie un transfert difficile des compétences des plus anciens vers les plus jeunes.

« Sur Rosemara, les anciens perçoivent un manque de motivation des jeunes pour acquérir des compétences terrain, du fait de leur ambition de partir vers des postes de management. Sur Saint Guillaume, les jeunes perçoivent un manque de motivation des anciens pour s'investir dans leur formation. » (réunion du 23/05/05)

Par ailleurs, le spécialiste constate « le manque d'explicitation et de formalisation des modalités d'acquisition des compétences non techniques ».

Le lendemain, le pilote se dira relativement satisfait par l'analyse de son collègue. Il interprète la bonne gestion des compétences comme une conséquence du caractère stable du métier.

« Je ne me fais aucun souci. Il est allé au fond des choses. Le métier de technicien, c'est typiquement le métier qu'E.D.F. maîtrise parfaitement. Cela confirme une thèse de la littérature, selon laquelle *en environnement stable*, qui est celui du métier de technicien, *les dispositifs de gestion s'implémentent bien et sont même indispensables*. » (entretien du 24/05/05)

Lors des réunions d'avancement, le chef de service participe activement en tentant de s'imaginer les réactions des représentants d'E.D.F. ou des experts du groupe permanent. Ainsi, le 8 juin, lorsque le spécialiste évoque les difficultés liées à un « développement de la sous-traitance », qui entraînerait une « évolution du métier vers davantage de contrôle » et une « perte des compétences techniques », il réagit :

« Sur quoi est fondé ce discours ? A mon avis, E.D.F. va réagir là-dessus. » (réunion du 08/06/05)

2.1.3.2. L'ETUDE DU METIER « OPERATEUR CONDUITE »

Nous l'avons mentionné précédemment, le spécialiste chargé de l'étude du métier « opérateur conduite » a identifié « une saturation, en termes de temps, du système de maintien des compétences » :

« Ce goulot d'étranglement fragilise tout le système, notamment l'étape d'identification des besoins.

J'ai également constaté des difficultés à l'étape d'évaluation. Les pairs n'aiment pas évaluer.

Et puis, j'ai identifié des lacunes en termes de traçabilité des actions courantes, comme le tutorat, le compagnonnage.

J'ai perçu un problème de reconnaissance du métier de formateur des agents de conduite et un problème de volume de ressources en formateurs.

Le point positif, c'est qu'ils sont conscients de ces problèmes. » (réunion du 08/06/05)

Le pilote mettra en garde le spécialiste :

« Attention, on ne fait pas de recommandations sur un métier en particulier, mais sur la gestion des compétences. » (réunion du 08/06/05)

Il se dira très satisfait de cette analyse :

« [Le chargé d'étude du métier opérateur conduite] a vu beaucoup de choses, et il a formulé pas mal de conclusions qui pourraient déboucher sur des recommandations. De manière générale, je n'ai pas de doute sur les analyses des spécialistes du service. » (entretien du 24/05/05)

Pour les trois autres études, auxquelles sont consacrées les sous-paragraphes suivants, il a plus d'inquiétude,

« notamment due à *l'inexpérience du contexte relationnel propre au GP* par les chargés d'étude. » (entretien du 24/05/05)

2.1.3.3. L'ETUDE DU METIER « INGENIEUR EXPLOITATION CŒUR »

Pendant la matinée du 8 juin, le chargé d'étude du métier « ingénieurs exploitation cœur » introduit son propos en faisant remarquer la diversité significative d'un site à l'autre et précise qu'à Rosemara, le métier est en cours de création.

« Par ailleurs, malgré ses difficultés relationnelles, l'I.E.C. de Rosemara est très estimé pour ses compétences. » (réunion du 08/06/05)

Encore avec le souci de recadrer les discussions avec le thème à instruire, le chef de service réagit alors :

« Tu nous fais le portrait de quelqu'un de très bon. Mais est-il la manifestation d'un bon processus de gestion des compétences ? » (réunion du 08/06/05)

Le chargé d'étude constate un problème de rotation d'effectifs, qu'il ne justifie pas suffisamment selon le chef de service :

« A-t-on des données là-dessus ? Il faudrait demander l'ancienneté dans les postes. » (réunion du 08/06/05)

Au lendemain de la première réunion, le pilote nous faisait part de ses inquiétudes quant au déroulement de cette étude :

« L'étude est bloquée dès la première étape du processus. L'activité d'ingénieur apparaît très complexe, les compétences nécessaires difficiles à formaliser. Ce que dit la littérature d'ailleurs ; pour des métiers très instables, les dispositifs de gestion ne font qu'alourdir et perturber. Du coup, le processus ne marche pas.

En plus, on a un problème de définition des contours du métier. Le métier est complètement différent dans les deux cas.

La restitution dans les sites s'est très mal passée.

Bref, je ne sais pas ce qu'on va faire de ce métier-là. » (le pilote, entretien du 24/05/05)

2.1.3.4. L'ETUDE DU METIER « CHARGE DE SURVEILLANCE »

Au cours de la réunion du 23 mai, le chargé d'étude introduit sa présentation en apportant une précision, mettant à faux l'intitulé même de ce paragraphe :

« Ce n'est pas un métier, mais une mission, confiée à un technicien de la maintenance, que l'on détache pendant l'arrêt de tranche pour surveiller les prestataires, pas sur le plan technique, mais davantage pour contrôler les habilitations, la conformité au droit du travail, le respect des engagements contractuels. Par exemple, pour l'incendie, il ne s'agit pas de vérifier que le prestataire a tout bien mis en place, mais qu'il a un permis, et donc qu'il est censé savoir tout bien mettre en place. » (réunion du 23/05/05)

Le chargé d'étude a identifié des différences significatives entre les sites et des difficultés liées à leur mission, « entre le copinage et le flicage » :

« Pour le chargé de surveillance, la difficulté qui est ressortie au cours des entretiens, c'est de savoir placer le curseur entre flic et copain avec les prestataires. » (réunion du 23/05/05)

Le chef de service réagira alors :

« Attention à la relation entre mission et compétences. Si une des difficultés de la mission, c'est le positionnement par rapport au prestataire, il faut regarder

comment le processus de gestion des compétences prend en compte cette difficulté. » (le chef de service, réunion du 23/05/05)

Le chargé d'étude met en avant les difficultés qui seraient liées à l'identification, mais aussi à l'évaluation des compétences du chargé de surveillance et insiste sur le manque d'outils mis en place pour gérer les compétences. Ce constat concerne davantage l'un des deux sites étudiés.

Le lendemain, le pilote commentera l'étude de la façon suivante :

« Je suis plutôt confiant. Il a apporté un regard intéressant, notamment ces tensions entre surveillance et contrôle et entre accompagnement et flicage. Dans l'ensemble, pour quelqu'un qui ne connaît pas bien le contexte institutionnel de l'évaluation de sûreté, je trouve qu'il s'en sort bien.

Par ailleurs, j'ai identifié un problème relatif à l'identification des compétences ; ***la surveillance n'étant pas considérée comme un métier mais comme une mission, elle est identifiée comme une compétence à part entière ; les compétences nécessaires à la réalisation de l'activité de surveillance ne sont pas identifiées.*** » (entretien du 24/05/05)

2.1.3.5. L'ETUDE DU METIER « MANAGER DE PREMIERE LIGNE »

Au moment de la première réunion, les chargés de l'étude ne s'étaient rendus que dans le service « automatismes » d'un seul site. Ils présenteront quelques-unes de leurs observations :

« On a remarqué deux types de parcours ; il y a la personne qui a fait sa carrière en interne, et qui a gravi les échelons successifs. Il a un salaire plutôt bas, une forte expertise technique, et il est plutôt âgé. Au niveau national, ce profil tend à disparaître au profit du jeune ingénieur.

On a identifié deux éléments de contexte rendant leur situation difficile : 1) l'augmentation de 10% de salaire en 2003 à la conduite qui a rendu furieux les gens du service automatismes ; 2) le passage aux 35 heures. »

En ce qui concerne la formation, on a noté qu'il n'y avait rien sur les outils informatiques. » (réunion du 23/05/05)

Lors de la seconde réunion, ils font état de leurs réflexions à la suite de leur deuxième semaine de terrain :

« Comme points positifs, on a constaté que l'équipe de direction est concernée et investie dans la gestion des compétences, qu'elle connaît les outils et les utilise. Au cours de nos entretiens, on nous a dit qu'il existait des "réseaux M.P.L.", aux plans local et national, qui étaient utiles et utilisés.

Comme point négatif, on trouve que les outils qui sont utilisés pour identifier les compétences sont inadaptés, notamment la cartographie des compétences. » (réunion du 08/06/05)

Comme précédemment, les chargés d'étude ont constaté une situation très différente d'un site à l'autre.

Le lendemain du premier point d'avancement, le pilote dira être relativement confiant :

« Globalement, je suis agréablement surpris et confiant. Je trouve que l'ensemble des données est riche. Je crains de manquer de temps pour le traiter... » (entretien du 24/05/05)

Il apprécie la présence de son responsable hiérarchique :

La participation [du chef de service] est importante ; il recadre souvent les discussions en ayant à la fois la suite des événements en tête et le recul nécessaire. » (entretien du 24/05/05)

Celui-ci participera aux différents jalons de l'instruction.

2.2. Les jalons de l'instruction

La deuxième réunion de travail des chargés d'étude était destinée à préparer une réunion de restitution, programmée l'après-midi même, auprès des représentants d'E.D.F. [2.2.1.] Deux jours après, le 10 juin, c'est une réunion dite de « mi-parcours » qui se déroule dans les locaux de l'I.R.S.N. [2.2.2.] Enfin, le 13 juin, une réunion entre les spécialistes « facteurs humains » de l'I.R.S.N. et les représentants de l'A.S.N. est destinée à faire le point sur le déroulement de l'expertise [2.2.3.]

2.2.1. La réunion de restitution auprès des représentants d'E.D.F. (8 juin)

La restitution se fera dans une ambiance relativement tendue. A l'origine des tensions, des quiproquos relatifs au déroulement de l'après-midi ; alors que les chargés d'étude ont préparé une présentation par métier, celle-ci sera déclinée par site ; alors que les experts s'attendent à une visioconférence, ce sera une audioconférence, au cours de laquelle les interlocuteurs des sites n'auront pas accès aux présentations projetées.

Autour de la table, on retrouve l'ensemble des chargés d'étude, le pilote et son responsable hiérarchique. Du côté d'E.D.F., sont présents les trois pilotes et les

animateurs métier. Les audioconférences permettront de communiquer avec les correspondants de chacun des sites à tour de rôle.

La séance est introduite par le pilote opérationnel d'E.D.F. :

« On est dans une logique de restitution à chaud. L'objectif est de valider ce qui s'est vu sur chaque site en plus des aspects transverses au niveau R.H. Il est important que les sites s'expriment. »

Malgré cette volonté affichée par le discours du pilote opérationnel, les présentations des chargés d'étude feront davantage réagir les pilotes E.D.F. Aussi n'est-il pas nécessaire de rendre compte de cette réunion en distinguant les présentations successivement faites aux trois sites.

Le pilote I.R.S.N. prend la parole pour restituer son point de vue, relativement positif, sur la gestion des compétences sur le site de Rosemara.

« Des points forts potentiels : un système mature ; une gestion des compétences proactive, étendue. On se pose cependant une question : l'outillage conséquent est-il un poids pour les utilisateurs ? »

E.D.F. réagit :

« On ne comprend pas le bien-fondé de cette remarque. »

On le verra, ce type de réaction sera récurrent ; il est emblématique de la réunion et de la relation qui s'instaure entre les experts et les représentants d'E.D.F.

Ainsi, lorsque le spécialiste chargé de l'étude du métier « technicien essais » émet des réserves sur la gestion des compétences non techniques, E.D.F. réagit à nouveau :

« Au-delà de la perception, cela se traduit-il par de la non qualité de l'activité ? »

Comme l'avait prévu le chef de service, le mot « sous-traitance » et ses éventuels effets sur les compétences techniques fait immédiatement réagir E.D.F. :

« Ce métier n'est pas spécialement affecté par la sous-traitance. »

Et lorsque le spécialiste évoque le manque de reconnaissance du métier, E.D.F. réplique :

« Il faudra distinguer les sentiments des faits. »

E.D.F. réagira de même à une remarque relative à un changement culturel qui serait provoqué par l'arrivée d'une population féminine dans le service essais de Saint Guillaume :

« C'est une opinion, pas un fait. »

Lorsque le consultant chargé de l'étude du métier « ingénieur cœur exploitation » expose des problèmes de rotation d'effectifs, on lui coupe rapidement la parole ; le pilote stratégique l'interrompt pour demander aux correspondants des sites le « taux de turn-over, factuellement ». Ce dernier étant différent du chiffre annoncé par le chargé d'étude, c'est au pilote opérationnel de réagir :

« En termes de faits, j'ai un petit peu de difficultés. »

Les présentations relatives aux métiers « chargé de surveillance » et « manager de première ligne » ne semblent pas non plus convaincre les interlocuteurs E.D.F.

Lorsque les chargés d'étude du métier « manager de première ligne » critiquent le mode d'obtention d'un paramètre de la cartographie des compétences, outil de gestion destiné à identifier les besoins de compétences, on leur fait comprendre qu'ils ne l'ont pas bien compris :

« Ce point est à éclaircir. »

Et lorsque dans la présentation de l'étude métier « chargé de surveillance », le chargé d'étude mentionne un manque de reconnaissance des chargés de surveillance par la hiérarchie, la réaction d'E.D.F. ne tarde pas :

« Sur quoi s'appuie-t-on pour justifier ce propos ? »

Les réactions sont moins vives lorsque le chargé d'étude du métier « opérateur conduite » parle de saturation des jours consacrés à la formation, des difficultés liées à l'évaluation des compétences d'un opérateur par ses pairs. Une discussion avec l'animateur métier s'engage lorsque le spécialiste restitue des difficultés que connaîtraient les formateurs :

- le spécialiste : les formateurs sont-ils connectés à la réalité ? Une personne m'a dit "ça fait quatre ans que je suis instructeur. J'ai un risque de m'éloigner de l'équipe de conduite."

- E.D.F. : Mais il est en contact permanent avec les équipes de conduite !

- le spécialiste : Ce n'est pas un problème de contact avec les gens, mais un problème de contact avec les situations.

A l'issue de la réunion, les experts sont mécontents : « ***On n'est pas dans une bonne relation. Ils ont agi comme si on avait été leurs consultants. Il faut absolument recadrer les rôles.*** » Ils auront l'occasion de faire entendre leurs voix

deux jours plus tard, lors de la réunion de mi-parcours qui aura lieu à l'I.R.S.N., en présence des représentants de l'A.S.N.

2.2.2. La réunion de mi-parcours (10 juin)

La réunion commence donc par une prise de parole du chef du S.E.F.H. qui déplore l'ambiance de la réunion du 8 juin :

« Je tiens à vous faire part du mécontentement de l'équipe. On avait deux types de problème. Le premier est lié à la définition des objectifs de la réunion et aux moyens que vous avez mis à notre disposition, les sites n'ayant même pas pu visionner nos présentations. Le second est le ton décalé que vous avez adopté, qui nous a empêché d'entretenir des échanges au niveau technique. »

E.D.F. minorera ce qui lui semble être des états d'âme, répliquant que « la restitution par site était prévue de longue date ». Il acceptera toutefois le reproche concernant les moyens mis à disposition des experts. La parole est ensuite donnée au pilote I.R.S.N. qui fait un bilan relatif au déroulement du recueil de données :

« De manière globale, de notre point de vue, le recueil de données s'est assez bien déroulé. En tout, on a cumulé environ 90 entretiens et 60 observations en 7 semaines de recueil. Pour certaines études, des entretiens supplémentaires sont nécessaires.

On a une vision globalement positive.

On a un mois de retard par rapport au calendrier prévisionnel.

En ce qui concerne les compétences relatives à l'incendie, on ne creusera pas ce point.

Il avait été noté qu'E.D.F. devait transmettre une synthèse sur la doctrine nationale. Nous ne l'avons pas reçu. »

E.D.F. s'engagera à transmettre la synthèse avant le 15 juillet. Il précise que l'ensemble de la démarche a néanmoins été présenté aux experts, ce qui, on le verra, ne sera pas suffisant aux yeux d'un des représentants de l'A.S.N.

Le pilote I.R.S.N. expose ensuite quatre points, qu'il pense approfondir pendant la phase d'analyse qui s'annonce. Ils seront mentionnés dans le compte rendu de la réunion, ainsi que les commentaires des représentants d'E.D.F. Nous les restituons dans l'Encadré 27, où nous avons par ailleurs ajouté quelques-unes de nos notes, recueillies au cours de la réunion :

1) Les évaluations (en situation de travail ; à l'issue des actions de professionnalisation ; des acteurs et des évaluateurs) : cet axe est jugé pertinent et légitime de la part d'EDF et n'a pas appelé de commentaires.

« On est plein cadre avec le sujet d'aujourd'hui » (E.D.F.)

2) La relation entre compétences individuelles et compétences distribuées : cet axe est jugé pertinent et légitime de la part d'EDF et n'a pas appelé de commentaires.

« On considère que la compétence, c'est la capacité à mobiliser ce qui est autour de soi. Il me semble qu'on vous a amené sur ce point un bon nombre de choses, les sites également. » (E.D.F.)

3) Le lien entre reconnaissance, motivation et compétences : EDF ne conteste pas l'intérêt de cet axe mais précise qu'il convient de demeurer prudent vis-à-vis des aspects sociaux et salariaux sous-jacents.

« Quand on commence à parler de motivation, on glisse sur les politiques salariales, etc. Des sujets intéressants, mais qui sont hors champ. » (E.D.F.)

« On pointera le problème, mais on ne remontera pas les fils. On restera sur "comment la gestion des compétences intègre ces aspects." » (le chef du S.E.F.H.)

4) La relation entre les outils de gestion des compétences et les métiers (adaptation des outils aux évolutions des métiers ; adaptation des outils aux spécificités des métiers ; dynamiques des outils et des situations) : EDF ne conteste pas l'intérêt de cet axe mais attire l'attention de l'IRSN sur le fait que toutes les situations de travail, des plus anciennes aux plus récentes, connaissent une instabilité croissante.

« On rencontre ça partout dans la gestion. Les outils qui tuent le sens ; c'est vieux comme le monde. On le voit dans des tas d'autres domaines. » (E.D.F.)

Encadré 27 : les quatre axes d'approfondissement proposés par le pilote, commentés au cours de la réunion du 10 juin

A la suite de cet exposé, s'ensuit un dialogue entre le chef du S.E.F.H. et les représentants d'E.D.F. :

- le chef de la S.E.F.H. : Sur la montée en généralité, il ne faudra pas jouer au jeu "oui mais sur tel site, ils font un truc génial."

- E.D.F. : Cette question existe pour toutes les expertises. Sur l'organisation de la conduite, c'était la même chose, non ?»

- le chef du S.E.F.H. : Oui. Mais on espère faire mieux. Pour le G.P. « organisation de la conduite », nous n'avions pas assez échangé pendant l'instruction.

- E.D.F. : *la porte d'entrée de la convergence, ce sont les faits.*

Un représentant de l'A.S.N. prend alors la parole pour réagir à plusieurs des échanges entre experts et exploitant :

« 1) Nous insistons également sur ce qui vient d'être dit ; *il nous paraît important que ce qui a été recueilli soit validé. Nous ne voudrions pas que la séance devant le groupe permanent soit une remise en cause des constats.*

2) J'accorde beaucoup d'importance à l'écrit. Un exploitant qui est capable d'écrire sa doctrine, c'est beaucoup mieux. C'est pour cela que j'insiste pour qu'E.D.F. transmette à l'I.R.S.N. la synthèse écrite avant le 15 juillet.

3) On ne demande pas au groupe permanent de se prononcer sur le paysage social, ni même d'en donner une toile de fond. Il ne s'agit pas de décrire les états d'âme des agents. On n'enquête pas là-dessus. »

Après avoir exprimé leurs attentes et apporté cette clarification, les deux représentants de l'A.S.N. quitteront la réunion et laisseront les experts et les participants E.D.F. échanger.

« J'aurais souhaité réaborder un certain nombre de points. Car, vu de notre côté, la phase de recueil n'est pas tout à fait terminée. » (E.D.F.)

Cette fois encore, l'exploitant donne son avis sur la restitution de l'expert.

La discussion se veut plus constructive et on prend date pour approfondir certains points, à l'image des discussions relatives aux métiers « chargé de surveillance », « opérateur de conduite » et « manager première ligne » :

- E.D.F. : Sur le chargé de surveillance, on a entendu beaucoup de choses sur la mission, peu sur la gestion des compétences.

- le chef du S.E.F.H. : C'est vrai. Ce métier va permettre de réfléchir au lien mission – gestion des compétences. Mais aussi sur les compétences de surveillance.

- E.D.F. : Le curseur flic-copain est intéressant, mais à travailler.

- le spécialiste chargé de l'étude sur l'opérateur de conduite : Pour l'opérateur de conduite, on a pris date avec l'animateur métier pour discuter de la cartographie, des habilitations et des stages.

- E.D.F. : sur le manager première ligne, il y a des interrogations qui sont des bonnes questions. Il faut qu'on rediscute de la cartographie et des aspects relatifs au parcours de professionnalisation.

Les points méritant un complément d'instruction seront ainsi listés par le pilote, qui les transmettra aux chargés d'étude qui n'ont pas assisté à cette réunion. Les experts retrouveront les représentants de l'A.S.N. pour faire un nouveau point d'avancement trois jours plus tard.

2.2.3. Un point d'avancement avec l'A.S.N. (13 juin)

Un membre de la direction de la sûreté des réacteurs de l'I.R.S.N., qui a déjà participé à la réunion précédente, animera ce rendez-vous. Un des représentants de l'A.S.N. lance la discussion sur le contenu de l'expertise :

« Je voudrais qu'on parle du calendrier comme une conséquence de l'instruction. Je ne connais pas ce type d'instruction. Je voudrais en savoir un peu plus car je suis resté sur ma faim. »¹⁵⁷

Le pilote I.R.S.N. fait alors un exposé sur le déroulement de l'instruction :

« L'instruction s'est basée sur l'analyse de la documentation d'E.D.F. au niveau national et sur les études métiers. Le premier contact avec le terrain a eu lieu le 18 avril. On a reçu une semaine avant la documentation locale, propre à chacun des trois sites. Les études se sont bien passées, à l'exception d'un métier. »

Le représentant de l'A.S.N. revient ensuite sur les clarifications qu'il a dû faire au cours de la réunion de mi-parcours, notamment sur les aspects sociaux, qu'il considère périphériques à l'expertise :

- le représentant de l'A.S.N. : L'interaction avec les problèmes sociaux s'est-elle manifestée au cours des entretiens ?
- le pilote I.R.S.N. : Oui, en particulier sur un site particulièrement morose, où certains acteurs se font l'écho de revendications. Mais on ne l'a pas senti comme un problème.
- le chef du S.E.F.H. : Les pistes à creuser ne sont pas polluées par ces aspects-là.
- le représentant de l'A.S.N. : ***Ma préoccupation, c'est que les débats en G.P. ne soient pas perturbés par ces aspects.***
- le pilote I.R.S.N. : On ne voit pas l'instruction de la même manière avec E.D.F. ; ***ils veulent des pistes immédiatement, un retour façon « audit/inspection »***. Mais, on est d'accord avec eux sur les compléments d'information.

Le représentant de l'A.S.N. revient également sur l'apport de la formalisation d'E.D.F. :

« Le document de synthèse, même s'il n'apporte rien de plus, c'est important qu'ils formalisent. »

¹⁵⁷ Il faut préciser ici que ce représentant de l'A.S.N. venait de prendre ses nouvelles fonctions.

On se penche ensuite sur le programme à venir ; les experts prennent la parole :

« On attend les rapports des études métier le 15 juillet. On ne sait pas encore ce qu'on va en faire, si on les envoie aux services centraux ou/et aux sites. Ensuite, il faut que je fasse la synthèse des études métiers, puis le lien avec le national, la bibliographie. Et après, il faut que je passe dans la logique de l'évaluation de sûreté. » (le pilote I.R.S.N.)

« On fera une réunion pré-préparatoire et une réunion préparatoire. A la réunion pré-préparatoire, on leur présente une version projet du rapport. Il faut qu'on se concentre sur l'argumentaire. Pour la réunion préparatoire, on devrait discuter des projets de recom'. » (le chef de service)

Les aspects de calendrier sont alors abordés. Le pilote I.R.S.N. propose de décaler la présentation devant le groupe permanent à la fin du mois de mars, plusieurs semaines après la date initialement prévue.

- le représentant de l'A.S.N. : Ce qui me gêne, c'est qu'on se prend 3 mois dans la vue. Alors qu'il y a seulement un mois de retard pour l'instant, dû à l'instruction.

- le pilote I.R.S.N.: Les phases de synthèse ont été sous-estimées.

- le représentant de l'A.S.N. : Alors il faut faire apparaître de nouvelles tâches, comme le travail de montée en généralité des conclusions. Que peut-il encore arriver ? peut-il y avoir des problèmes avec E.D.F. ?

- le chef de service : je ne pense pas. On va regrouper les questions par thèmes.

- le représentant de l'A.S.N. : Ce qui pourrait faire dérapier, c'est un envoi tardif des réponses. Faites attention dans les validations à ce qu'E.D.F confirme clairement les faits recueillis.

Le pilote rédigera une proposition de re planification la semaine suivante, situant la date de réunion du groupe permanent au début du mois de mars, soit un retard d'un peu plus de deux mois par rapport à la planification initiale. La proposition sera acceptée par l'A.S.N.

Avant de clore la réunion, le représentant de l'A.S.N. procède à une relecture des objectifs de la saisine (cf. Encadré 23, p.246), afin d'évaluer le chemin parcouru.

- le représentant de l'A.S.N. : Le premier point est une formulation « assez processus » pour éviter de demander à E.D.F. s'ils ont des gens compétents.

- le chef du S.E.F.H. : C'est le point le plus difficile. On peut répondre : "le système donne des compétences", mais on ne sait pas si les gens sont compétents. On est un peu aveugle sur le côté "efficacité des compétences".

- le représentant de l'A.S.N. : Ce n'est pas un problème. La question, c'est : "est-ce qu'E.D.F. est en position de démontrer que les cahiers des charges sont les bons ?" On n'a pas mis "la capacité d'E.D.F. à disposer", mais "à démontrer". Autrement dit, si par exemple E.D.F. fait un mauvais référentiel pour un métier, est-ce que vous le voyez ?
- le représentant de la D.S.R. : On pointera des manques, mais je ne suis pas sûr qu'on répondra à la question.
- le pilote : On peut par exemple dire que la compétence distribuée n'est pas prise en compte dans le référentiel.
- le représentant de l'A.S.N. et le directeur adjoint de la D.S.R. : C'est un très bon point.
- le pilote : Sur l'allocation des moyens, on a des choses.
- le représentant de l'A.S.N. : Et l'habilitation ? C'est important pour nous. Sur son "caractère satisfaisant au regard de la sûreté". Vous arrivez à vous prononcer là-dessus ?
- le chef du S.E.F.H. : C'est un point qu'il faut qu'on creuse davantage.

Les spécialistes « facteurs humains » sortent relativement satisfaits de ce point d'avancement. C'est ce qui transparaît dans un petit compte-rendu des réunions du 10 et 13 juin que le pilote écrit à l'attention des chargés d'étude, qui n'avaient pas tous pu participer :

« Nos échanges du 10 étaient courtois (...) EDF avait une position beaucoup plus nuancée vis-à-vis de nos remarques, interrogations, etc. Bref moins de "non ! Nous contestons votre point de vue" et plus de "nous ne nions pas que... mais peut-être..."

La réunion du 13 a permis de rediscuter avec l'A.S.N. de tout cela de manière posée et constructive. » (le pilote, courriel aux chargés d'étude, 13/06/05 après-midi)

A cette période, un mois avant la date de remise des cinq rapports, le pilote reste en contact étroit avec « ses » chargés d'étude ; il espère pouvoir se satisfaire d'une première version.

2.3. Les rapports des études métier

Les cinq rapports seront remis dans le courant des mois de juillet et août et feront l'objet d'une lecture attentive du pilote, qui aura auparavant guidé les chargés d'étude pendant l'étape de rédaction [2.3.1.] Ils seront ensuite transmis aux représentants d'E.D.F. dans le courant du mois de septembre [2.3.2.]

2.3.1. La supervision du pilote

A la suite des réunions du mois de juin, le pilote transmet aux chargés d'étude un document reprenant l'ensemble des points qui ont été discutés avec les représentants d'E.D.F. et qui, selon eux, méritaient d'être approfondis. Les chargés d'étude rencontreront ainsi à nouveau leurs interlocuteurs (animateurs métier notamment) pour recueillir des compléments d'information.

Au cours du mois de juin, le pilote transmet à plusieurs reprises des recommandations aux chargés d'étude. Il a discuté avec eux du plan ; chaque rapport est structuré en fonction du « processus-type I.R.S.N. » (cf. Encadré 22, p.240). Dans le courriel dont le texte suivant est extrait, il met l'accent sur l'exigence de justification, en évoquant la prochaine étape de l'expertise, l'agrégation des études :

« Faites figurer les détails qui sous-tendent vos dires. Extraits de docs, verbatims, CR d'obs,... Peut-être les extraits peuvent-ils être en annexe si vous trouvez que c'est trop lourd dans le corps du texte. A vous de voir. ***L'important est que lors de l'agrégation des 5 études, nous disposions d'éléments tangibles sur lesquels baser nos arguments.*** Bref si l'argument *shmurtz* repose sur deux extraits dans l'étude n°1, il faut les retranscrire et dire qui a tenu les propos et sur quel site. Ceci de manière à voir s'il s'agit d'une spécificité site, métier, voire si l'élément est relatif à un statut particulier ou au contraire si l'argument a une portée plus générale. On verra ensuite s'il convient d'anonymiser ou non. » (courriel du 27/06/05)

Il indique également aux chargés d'étude des références bibliographiques. Par exemple, un document de l'A.I.E.A. traitant des compétences :

« Il est intéressant de voir que l'A.I.E.A. a identifié plus de 70 compétences non-techniques (classées par famille : communication, travail en équipe, adaptabilité, professionnalisme) qu'il s'agit de prendre en compte dans les programmes de formation. » (courriel du 29/06/05)

Pour préparer le rapport final, il leur demande la liste des documents utilisés, le nombre d'entretiens et le nombre d'observations, qu'il leur restituera dans un courriel :

« Au total, 108 entretiens et 41 observations ont été réalisés. »¹⁵⁸

Le pilote recevra les premières versions des études métier des chargés d'étude extérieurs au S.E.F.H. à la mi-juillet. Après les avoir lues, il transmettra aux chargés d'étude une liste de commentaires et questions. Cette étape sera moins

¹⁵⁸ Le pilote avait donc légèrement sous-estimé le nombre d'entretiens et sur-estimé le nombre d'observations le jour de la réunion de mi-parcours, cf. p. 264.

formalisée pour les chargés d'étude du S.E.F.H., les spécialistes pouvant communiquer plus facilement et la collaboration ne faisant pas l'objet d'un contrat.

A la fin du mois d'août, les rapports sont quasiment achevés. A l'exception de celui relatif au métier « ingénieur exploitation cœur », le pilote est satisfait de leur qualité. Se pose alors la question de leur transmission¹⁵⁹.

2.3.2. La transmission des rapports aux représentants d'E.D.F.

« A qui envoyer les études métiers ? Et pourquoi ? » Voici les questions qui animent les spécialistes « facteurs humains » concernés par l'expertise à la fin du mois d'août, au cours d'une réunion informelle entre le chef du S.E.F.H., le pilote I.R.S.N. et les deux chargés d'étude du service (29 août).

- le pilote : Ce qu'on veut, un retour honnête et franc de la part des sites... Il y a un décalage local/central, alors qu'en réunion, ils affichent un consensus. On veut une validation des verbatims par les sites.

- le chef de service : Attention, valider un verbatim, c'est différent de valider un verbatim dans une argumentation. On ne peut pas les envoyer directement aux sites. On doit les envoyer aux pilotes E.D.F. en disant qu'on veut les commentaires des services des sites.

Le lendemain, le pilote envoie un courriel au pilote opérationnel E.D.F.

« Les études métier sont en cours de finalisation. Dans cette optique nous comptons effectuer un dernier rebouclage avec les services ayant participé à ces études.

Nous prévoyons donc d'envoyer chaque étude métier à l'animateur métier concerné et à un ou deux acteurs par site pour recueillir leurs commentaires. Les personnes en question ont été identifiées par les rédacteurs comme des acteurs clés des études.

Il y aura cinq envois distincts dont vous serez en copie, de même que [le pilote stratégique E.D.F.]

La date visée pour l'envoi est le 15/09. Les commentaires seront recueillis lors d'entretiens téléphoniques prévus durant la première quinzaine d'octobre. »
(courriel du 30/08/05)

Il transmet ces informations aux chargés d'étude, tout en les sollicitant à nouveau pour la suite de l'expertise :

¹⁵⁹ Nous ne détaillerons pas le contenu des cinq rapports ; nous reviendrons en conclusion intermédiaire sur les problèmes identifiés par les chargés d'étude et dans la phase suivante, on verra comment ces rapports seront utilisés par le pilote pour rédiger le sien.

« Je vous joins pour information un mail envoyé [au pilote opérationnel E.D.F.] qui débouchera pour vous sur des entretiens téléphoniques complémentaires en octobre (1 par site et 1 avec l'animateur métier) afin de recueillir des commentaires sur les études. (...)

[Vos contributions] sont progressivement intégrées dans une matrice permettant une lecture transversale des différents thèmes abordés à travers les études métier. (...) Nous voulons organiser une réunion interne à l'équipe. Elle aura pour objet la discussion de cette matrice et des orientations que l'analyse transverse donne à l'instruction. » (courriel du 30/08/05)

Quelques semaines plus tard, au cours d'un entretien, le pilote I.R.S.N. nous restituera les derniers échanges, plutôt tendus, qu'il a eus avec son interlocuteur principal, le pilote opérationnel E.D.F.

« Selon [le pilote opérationnel], il n'était plus possible d'interroger les gens des sites, car le recueil sur site était terminé. Il estimait que les gens des sites ne constituaient pas le bon niveau de relecture pour la validation, n'étant pas habilités à parler au nom de la D.P.N. Pour lui, on sortait donc du protocole. J'en ai parlé [au chef de service], qui en a parlé [à la D.S.R.] et [au représentant de l'A.S.N.] Celui-ci ne trouvait pas ça normal et était prêt à réagir.

Mais quelques jours plus tard, [E.D.F.] me rappelle pour me dire que finalement, ils étaient d'accord pour qu'on repose des questions aux gens des sites, même si la validation devait se faire au niveau central...

Du coup, je vais envoyer les rapports aux pilotes E.D.F., mais j'enverrai un mail de remerciement aux gens des sites en leur disant que les rapports sont disponibles, et on les recontactera pour faire des entretiens complémentaires. » (entretien du 20/09/05)

Trois jours plus tard, le pilote I.R.S.N. transmettra les rapports des études métier aux pilotes E.D.F., introduits par le texte suivant :

« Veuillez trouver ci-joint les cinq rapports correspondant aux études métier (...) Nous avons bien noté que l'envoi de ces rapports aux sites concernés était de votre ressort ainsi que le recueil et la transmission des éventuels commentaires formulés par les acteurs locaux.

De même, nous avons pris note de votre accord concernant notre demande de rencontrer chaque animateur métier pour recueillir ses commentaires et la possibilité d'interroger de nouveau certains agents des CNPE¹⁶⁰ afin d'obtenir des compléments d'information, ceci dans le respect du protocole d'intervention établi conjointement avec chacun des sites. » (courriel du 23/09/05)

¹⁶⁰ Centre nucléaire de production d'électricité. En langage courant, centrale nucléaire.

Un courriel de remerciement – et d’invitation à la lecture des rapports, sera envoyé aux interlocuteurs des chargés d’étude sur les sites.

« Je tenais à vous remercier, ainsi que l’ensemble des personnes qui ont accordé de leur temps, au nom des chargés d’études. (...) Les rapports concernant les études métier ont été transmis [au pilote opérationnel] qui vous les fera parvenir. N’hésitez pas à lui retourner vos éventuels commentaires. »
(courriel du pilote I.R.S.N., 26/09/06)

2.4. Conclusion : nature et produits des interactions

Le recueil de données sur les trois sites d’E.D.F. a permis aux chargés d’étude et au pilote d’identifier plusieurs problèmes. La réunion de restitution illustre le caractère parfois conflictuel des relations entre experts et exploitants.

Le Tableau 19 regroupe l’ensemble des problèmes identifiés par les chargés d’étude et le pilote ; Une croix dans la dernière colonne indique que l’exposé du problème a rencontré une certaine opposition de la part des représentants d’E.D.F. et qu’il a dû faire l’objet d’un nouvel échange entre les chargés d’étude et des représentants des sites, des animateurs métier ou l’un des pilotes.

L’analyse préalable et les données recueillies par les chargés d’étude permettent au pilote de présenter quatre axes d’investigation au cours de la réunion de mi-parcours (cf. Encadré 27, p.265). C’est également au cours de cette réunion qu’il annonce que les compétences « incendie » ne seront pas davantage examinées¹⁶¹.

Le bras de fer avec l’exploitant ne porte pas seulement sur les points identifiés ; on l’a vu, la liste et le mode de diffusion des rapports sont également discutés ; ces négociations éprouvent le pilote, qui peut à nouveau compter sur le soutien de ses collègues et de son responsable hiérarchique.

Les représentants de l’A.S.N. peuvent parfois aussi soutenir les spécialistes. Ce fut notamment le cas lorsque ces derniers réclamèrent la transmission du document de synthèse d’E.D.F. Au cours de la même réunion, ils affichent à nouveau leur crainte à l’égard des aspects « sociaux » et « R.H. », prise de position dont on peut supposer qu’elle exerce une influence non négligeable sur l’instruction. Ils rappellent par ailleurs aux experts qu’ils doivent se prononcer sur la gestion des habilitations.

¹⁶¹ Ce sera également le cas des compétences en radioprotection.

Métier	Problèmes identifiés	Instruction complétée
Technicien essais	Transfert des compétences des plus anciens aux plus jeunes	
	Manque d'explicitation et de formalisation des modalités d'acquisition des compétences non techniques	X
	Perte des compétences techniques due au développement de la sous-traitance	X
Opérateur conduite	Difficultés d'accès aux formations (goulot d'étranglement)	X
	Difficultés d'explicitation des besoins en compétences par les opérateurs	
	Difficultés d'évaluation par les pairs	X
	Manque de traçabilité des actions de formation courantes (tutorat, compagnonnage)	X
	Suffisance des ressources en formateur	
	Reconnaissance du métier de formateur	
Ingénieur exploitation cœur	Temps de rotation des effectifs et durée nécessaire pour acquérir les compétences nécessaires	X
	Métier en cours de création ; situation différente d'un site à l'autre	
Chargé de surveillance	Mission en cours de création ; situation différente d'un site à l'autre	X
	Peu d'outils de gestion des compétences déployés	
	Les compétences caractérisant l'activité de surveillance n'ont pas été identifiées	
	Problème de reconnaissance des chargés de surveillance	
	Problème de désignation de la personne responsable de l'évaluation des compétences du chargé de surveillance	
Manager de première ligne	Situation différente d'un site à l'autre	
	Cohérence du parcours de professionnalisation	X
	La cartographie est un outil inadapté	X

Tableau 19 : les problèmes identifiés au cours des études métier

Notons que les représentants de l'A.S.N. font très attention au déroulement des suites possibles de l'expertise ; ils anticipent un éventuel déroulement conflictuel de la réunion du groupe permanent et, par leur prise de parole en réunion, agissent pour l'éviter (« nous ne voudrions pas que la séance devant le groupe permanent soit une remise en cause des constats »). Pour maîtriser le calendrier, ils souhaitent que les experts motivent le déplacement de la date de réunion du groupe permanent. A la suite de cet accord, le pilote reprogramme la date des prochains jalons de l'expertise ; la réunion pré-préparatoire aura lieu le 6 janvier 2006, la réunion préparatoire, le 3 février, et la réunion du groupe permanent, le 14 mars¹⁶².

Pour l'instant, en ce début du mois d'octobre, même s'il est prévu de recueillir des données complémentaires, le temps est à la « montée en généralité » ; c'est la rédaction du rapport final qui mobilise les spécialistes « facteurs humains ».

3. La phase de rédaction (septembre 2005 – février 2006)

Dans les cas précédents, nous avons été étonné par le déroulement de la phase de rédaction, qui ne pouvait se réduire à la mise en forme d'une analyse individuelle suivi d'une validation hiérarchique. Les nombreuses interactions avec le chef de service avaient considérablement modifié le projet de contribution à l'expertise Minotaure. Pour l'expertise des incidents Artémis, le spécialiste « facteurs humains » avait collaboré avec son responsable hiérarchique, mais aussi avec le pilote, pendant la mise en forme de ses argumentations. Pour l'expertise que nous restituons ici, la tâche est manifestement plus compliquée encore ; la première version du rapport rédigé par le pilote est le résultat d'une collaboration entre les chargés d'étude, qu'il aura coordonnée ; quant à la dernière version, celle qui sera transmise aux experts du groupe permanent, elle intègre les commentaires du chef de service, des membres de la direction de la sûreté des réacteurs de l'I.R.S.N., et

¹⁶² Pour être exact, il faut préciser que les dates proposées à la suite de la réunion du 13 juin ne conviendront plus ; les dates ici mentionnées sont les dates effectives de ces réunions. La réunion pré-préparatoire était initialement prévue en décembre 2005 ; la programmation de la réunion du groupe permanent posera problème ; le 14 mars ne sera retenu qu'au mois de janvier 2006.

même les critiques des représentants d'E.D.F., sollicités à plusieurs reprises pour réagir à des versions provisoires des argumentations et des avis¹⁶³.

Pour généraliser des remarques basées sur des observations et des doctrines spécifiques à des métiers, à des sites, le pilote décide de rassembler les points pour lesquels il pense formuler un avis dans un tableau, qu'il discutera avec les différents chargés d'étude [3.1.] Les compléments d'instruction [3.2.], qui avaient été convenus à l'issue de l'instruction, permettront de rendre davantage consensuels les propos que les spécialistes défendront dans une première version du rapport [3.3.] Plusieurs interactions en interne et avec les représentants d'E.D.F. aboutiront à une seconde version du rapport, dont les projets de recommandation seront discutés pendant la réunion préparatoire [3.4.]. Le rapport définitif, intégrant les projets de recommandation définitifs, pourra ensuite être transmis aux membres du groupe permanent [3.5.]

3.1. Une étape d'analyse

Le 11 octobre, le pilote, son responsable hiérarchique et les chargés d'étude « opérateur conduite », « technicien essais » et « chargé de surveillance » se retrouvent pour discuter de la matrice que leur a transmise le pilote quelques jours avant. Le chef de service introduit la séance :

« C'est important qu'on sorte des études métier, sinon E.D.F. va nous dire que les problèmes dont on parle sont spécifiques. Par ailleurs, notre préoccupation, c'est le processus de gestion des compétences, et non pas les compétences pour une activité précise et sensible pour la sûreté. »

Les discussions se déroulent ensuite par thèmes, chacun représenté par une ligne de la matrice. Les cinq premiers thèmes sont les phases du « processus-type I.R.S.N. » ([3.1.1.] à [3.1.5.]) Les quatre autres sont intitulées « habilitations » [3.1.6.], « la question des compétences distribuées » [3.1.7.], « reconnaissance et motivation » [3.1.8.], « la surveillance » [3.1.9.] Les colonnes du tableau sont constituées par les différents métiers étudiés auxquelles s'ajoute une colonne « bilan ». Dans les différentes cases relatives aux colonnes « métier », on retrouve des points extraits des cinq rapports ; dans celles de la colonne « bilan », des conclusions proposées par le pilote, qui font l'objet des discussions et qui sont encadrées dans chacun des paragraphes qui suit.

¹⁶³ On se souvient que le projet de rapport de l'expertise Minotaure avait été transmis aux représentants du C.E.A. Néanmoins, il ne fut pas discuté au cours d'une réunion ; la réunion préparatoire fut uniquement consacrée à la lecture des recommandations (cf. p.152).

Après ces restitutions successives des discussions par thématique, nous recensons les thématiques et interrogations qui marqueront le déroulement futur de l'expertise [3.1.10.]

3.1.1. La définition et le référencement des compétences

Il existe des référentiels locaux et nationaux (ou des documents qui font office de). Tous les référentiels ne sont pas utilisables, complets, terminés, déclinés, mis à jour... mais la base est là.

Pour ce premier thème, le pilote se montre relativement satisfait par le niveau d'E.D.F. :

«Honnêtement, je ne m'attendais pas à ce que les compétences non techniciennes, ou non techniques, soient identifiées quelque part. »

Les compétences non techniciennes sont identifiées, mais des progrès restent à faire (préciser les modalités d'acquisition, approfondir leur déclinaison, expliciter certaines compétences et leurs mise en œuvre...) Donc : "un bon début, doit s'améliorer". »

Ce passage est commenté par les chargés d'étude :

- Un chargé d'étude : Mais est-ce qu'on peut faire mieux que ce qu'ils ont fait ? Et comment ?
- Un autre chargé d'étude : ***Est-ce que c'est à l'I.R.S.N. de conseiller quelque chose ?*** Quand j'ai voulu donner des conseils à E.D.F., ils m'ont dit que ce n'était pas mon rôle.

Le chargé d'étude du métier « chargé de surveillance » estime d'autre part que les référentiels de compétences sont établis au niveau national, et qu' « ils ne sont pas mis en rapport avec les réalités du terrain ». Le chef de service poursuit :

« Il faut partir de l'utilisation des référentiels pour les améliorer : 1) je regarde par métier quelles sont pour moi les compétences-clé ; 2) je vérifie que le document national les recense ; 3) est-ce que les sites estiment que le document national apporte quelque chose ? »

Ce qui fait réagir le chargé d'étude :

« Les sites ont tendance à dire que ce que fait le national n'est pas terrible, mais s'ils disaient pourquoi... »

S'ensuit une discussion entre le pilote et son responsable hiérarchique :

- le chef de service : Pour les compétences non techniciennes, ils vont nous dire qu'il n'y a aucun problème, que les animateurs métier constituent un

réseau qui arrive à capter tout ce qui se passe sur le terrain. ***Il faut donc se préparer.***

- le pilote : ***Il faut identifier les points sur lesquels on va se battre.***

- le chef de service : Pour l'instant, je trouve qu'ils ne sont pas clairs sur le lien référentiel-tâche ; ***quand il y a des évolutions, il faut les prendre en compte.*** Il faudrait demander à E.D.F. ce qu'ils en pensent.

On le verra, ce point fera l'objet d'un développement dans le projet de rapport et sera discuté avec les représentants d'E.D.F. Le pilote évoque ensuite les tensions entre l'« incomplétude » d'un référentiel métier et son « utilisabilité », qu'il a notamment repérées au cours de sa revue de littérature :

- un chargé d'étude : Le problème, c'est que plus tu décris ton référentiel, plus tu prends le risque que les gens travaillent le nez collé sur le référentiel et qu'ils ne se posent plus de questions.

- le chef de service : Oui, ***j'imagine bien un expert du groupe permanent*** sortir un truc du style : "avez-vous identifié le risque de trop coller au référentiel et non plus au métier ?"

- un autre chargé d'étude : Si le référentiel est bon, ça ne pose pas de problème.

- le pilote : Mais le référentiel sera toujours incomplet.

- le chef de service : Il faut savoir quelle est la position d'E.D.F. sur le sujet.

On passe à la seconde phase du processus de gestion des compétences.

3.1.2. L'identification des besoins en compétences

L'identification des besoins en compétences est relativement bien faite concernant les compétences techniques. Une interrogation subsiste vis-à-vis des cibles de compétences dans les cartographies.

Ce dernier point avait en particulier été identifié au cours de l'étude du métier « manager première ligne ». Au cours de la réunion, on commente brièvement les vertus et les limites des cartographies :

- le pilote : Je trouve cet outil très bien.

- un chargé d'étude : N'est-il pas trop abstrait pour les sites ? J'aurais tendance à dire que sur la conduite, ils n'en ont pas besoin.

<i>Pour les compétences relevant de la surveillance ou du management, l'identification des besoins n'est pas optimale...</i>

On le verra, dans le projet de rapport, dans le paragraphe consacré à l'identification des besoins en compétences, une rubrique sera consacrée aux « compétences relevant de la surveillance et du management ».

L'identification des besoins repose majoritairement sur l'entretien individuel et est formalisée au niveau des services via les cartographies. L'identification en cours d'activité est embryonnaire.

Quelques précisions sont apportées par les chargés d'affaire :

- un chargé d'étude : Pour être précis, c'est au cours de l'entretien individuel qu'on les évoque, pas qu'on les identifie, en tout cas pour le métier « technicien essais ».

- un autre chargé d'étude : Je ne suis pas d'accord avec la phrase « l'identification en cours d'activité est embryonnaire. » On ne peut pas dire ça pour la conduite, c'est plus avancé.

Il existe certaines limites à l'identification (le collectif, la motivation, l'organisation dans le cas de la surveillance).

A la suite de la lecture de cette phrase, on consacre un peu de temps à la controverse « le collectif fait émerger des compétences, *versus* le collectif cache un manque de compétences ».

L'identification des compétences est fortement liée aux dispositions d'évaluation.

Un chargé d'étude insistera sur ce point :

- un chargé d'étude : J'ai eu un mal fou à distinguer la phase d'identification de la phase d'évaluation.

- le pilote : Tu n'es pas le seul, c'est très lié dans presque toutes les études de cas.

De plus, cette phase conditionne la mise en œuvre des solutions de professionnalisation. Il s'agit d'une phase critique du processus de gestion des compétences et il s'agit en général de la rendre plus robuste et plus particulièrement en ce qui concerne l'identification des besoins en compétences non techniques.

Ce passage ne suscitant pas de commentaire, on passe au thème suivant.

3.1.3. L'arbitrage des réponses aux besoins

L'arbitrage ne pose pas de difficulté en soi. Cependant, cette phase est particulièrement dépendante de l'identification des besoins. De ce fait, elle subit les erreurs ou imprécisions potentielles de la phase précédente.

Le chargé d'étude du métier « chargé de surveillance » estime important de faire la différence entre les besoins individuels et les besoins d'un service. Ce sera le seul commentaire des conclusions proposées par le pilote.

3.1.4. La mise en œuvre des solutions

Toutes les études pointent la grande richesse des moyens mis en œuvre dans le cadre de la professionnalisation des acteurs.

Le chargé d'étude du métier « chargé de surveillance » nuance cette affirmation : « pas dans mon cas ».

La principale difficulté semble être d'assurer un accès optimal à tous ces moyens pour diverses raisons : manque de temps pour se former, manque de place en formation, manque d'implication (pour le compagnonnage par exemple), manque de souplesse des formations. On peut souligner le problème de turn-over des acteurs qui occupent des fonctions pour lesquelles le temps d'acquisition des compétences est relativement long.

Le pilote commente que ce dernier point concerne particulièrement les managers de première ligne et les ingénieurs exploitation cœur. « On demandera à E.D.F. si cela concerne d'autres métiers. »

Il faut ajouter que la mise en œuvre des solutions dépend de l'identification des besoins. Dès lors, des agents qui auraient un besoin spécifique (qui sont des encadrants mais pas des managers, par exemple) passent à côté. D'une manière très générale, la mise en œuvre est satisfaisante.

La dernière phase du processus concerne l'évaluation des compétences.

3.1.5. Les évaluations

L'évaluation des acquis à l'issue d'une formation est en place.

Le chargé d'étude du métier « opérateur conduite » corrige : « se met en place », en ce qui concerne le métier qu'il a étudié.

L'évaluation des compétences se limite encore trop à l'entretien individuel sur la base de l'appréciation du professionnalisme (les compétences non techniques sont donc prises en compte le plus souvent). L'évaluation reste individuelle.

Ce dernier point sera débattu lorsqu'on abordera le thème des compétences distribuées (cf. p.282).

En ce qui concerne les évaluations au cours de l'activité (et la présence managériale sur le terrain) lorsqu'elles existent, elles sont rarement formalisées ou tracées. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de compétences non techniques.

On le verra, ce point fera réagir les représentants de la D.S.R. au cours d'une réunion de restitution interne. Le thème suivant est relatif à la délivrance et au renouvellement des habilitations.

3.1.6. Les habilitations

La délivrance et le renouvellement des habilitations (qui concernent des compétences techniques en lien avec la sûreté) semblent correctement réalisés. On peut néanmoins s'interroger sur le caractère parfois systématique de l'habilitation : le retrait d'une habilitation est un geste aux conséquences sociales graves (notamment vis-à-vis de l'avancement).

Ce thème fait alors l'objet d'une discussion entre les participants :

- un chargé d'étude : Le problème, c'est que l'habilitation donne droit à une prime. Du coup, le retrait d'habilitation est très délicat.
- le pilote : Je me vois mal défendre cette idée.
- le chargé d'étude : Pourtant on l'a constaté, non ?
- le chef de service : *Qu'est-ce qu'il aurait fallu voir pour que tu puisses le dire ?*
- le pilote : *Il faut être blindé pour affirmer ça.*

Le chef de service fait alors des propositions pour instruire davantage les problèmes liés au renouvellement de l'habilitation :

« On peut peut-être déjà demander à E.D.F. le nombre d'habilitations non renouvelées par an. On peut imaginer deux cas de figure : 1) l'activité concernée pas trop sensible pour la sûreté et l'opérateur entretient la compétence régulièrement. Dans ce cas, on ne voit pas pourquoi on lui retirerait son habilitation. 2) les cas problématiques, comme des activités de groupe où le collectif peut cacher l'incompétence individuelle et des activités sensibles. Dans ces cas, que fait-on ?

Il faut noter que l'A.S.N. a déjà posé la question en 1999. Elle veut qu'on étudie de près la question. On ne peut pas arriver le jour du G.P. et dire que la question nous semble intéressante.

Il faut que tu reparcours les cinq rapports pour voir ce qu'on peut dire là-dessus. Peut-être faut-il qu'on fasse une étude sur l'habilitation dans le domaine aéronautique, à l'échelle internationale. »

Le pilote prend note des suggestions de son responsable hiérarchique avant d'évoquer le thème suivant.

3.1.7. Les compétences distribuées

Question essentielle. Toutes les études montrent que le métier étudié nécessite la mobilisation de compétences possédées par d'autres acteurs (du service, du site, de la branche, voire de l'entreprise).

Le pilote commentera ce point : « les compétences distribuées, j'ai retrouvé ça dans toutes les études. »

En revanche, la gestion des compétences semble, d'une part, individualisée et donc ne prend pas en compte les réseaux de compétences sur lesquels s'appuient les acteurs ; et, d'autre part, les compétences de type « méta » (compétences à mobiliser les compétences, savoir où se trouve le savoir, etc.) sont totalement ignorées. Seul le chef de service XYZ pense compétences distribuées lorsqu'il compose le métier de MPL (en l'associant avec des appuis, supports, assistants adéquats). Mais il n'y a rien de formalisé. Dans les compositions d'équipes ou de binômes sur la base de cartographies de compétences, on peut dire qu'il y a une prise en compte des compétences distribuées. Cependant, l'évaluation reste individuelle. Le caractère distribué des compétences interroge l'identification, la mise en œuvre des solutions et l'évaluation des compétences. En outre, l'importante mobilité professionnelle des acteurs rend cruciale l'identification de ces compétences distribuées et du mode de distribution.

En ce qui concerne le caractère individuel de l'évaluation, un chargé d'étude s'interroge :

« Comment ce serait possible autrement ? »

Le pilote répond en évoquant des métiers pour lesquels on procéderait à des évaluations collectives :

« Ca se fait ailleurs, chez les contrôleurs aériens, les commerciaux. »

Il apporte par ailleurs une nuance entre la compétence collective et la compétence distribuée.

« La compétence distribuée, ce n'est pas la compétence collective. La première se rattache à un réseau ; l'autre à un collectif. »

On aborde le thème suivant, également relevé dans la plupart des études.

3.1.8. La reconnaissance et la motivation

La motivation des acteurs est au cœur du processus de gestion des compétences. Il convient donc de veiller à ce que les éléments susceptibles d'engendrer une possible démotivation ou un désengagement soient bien identifiés et pris en compte.

Le point ne suscitant pas de réactions, on passe au dernier thème, spécifique à un métier, ou plutôt à une mission.

3.1.9. La surveillance

Je pense que la surveillance est un sujet à part entière, tant tout ce qui la concerne est à construire dans le cadre du processus de gestion des compétences.

Le chargé d'étude rappellera alors qu'il n'existe pas de référentiel de compétences à proprement parler pour le chargé de surveillance.

3.1.10. Synthèse

Quelques jours plus tard, au cours d'un entretien, le pilote reviendra sur l'utilité de la réunion :

« La réunion avait deux objectifs : d'une part de valider le contenu des colonnes de mon tableau, ce que les chargés d'affaire ont fait ; d'autre part, de discuter sans *a priori* des généralisations qu'il était possible de faire. Là aussi, j'estime que cela a bien marché ; on a bien discuté.

J'ai apprécié les discussions sur *la mise à jour des référentiels* ; on a aussi mis en évidence que *la prise en compte du collectif* était améliorable, même si je ne sais pas si ça tiendra la route au G.P. Sur *l'habilitation*, au moins deux rapports insistent sur le renouvellement quasi-systématique. Mais contrairement à ce que dit [un chargé d'étude], on n'a rien observé, on n'a que des verbatims. Je ne veux pas faire le lien avec les salaires. Ca me semble bancal, et dangereux. Il faut qu'on en rediscute entre nous. » (entretien du 28/10/05)

La réunion a ainsi permis de discuter collectivement des thématiques importantes, identifiées au cours de l'instruction, classées par le pilote. Elle a aussi fait émerger de nouveaux points « transversaux » qui seront développés dans le rapport que le pilote est en train de rédiger (la *mise à jour des référentiels* notamment). Enfin, souvent sous l'influence du chef de service, on estime que certaines thématiques doivent encore être instruites (la *gestion des habilitations* notamment).

3.2. Compléments d'instruction

Parallèlement au travail de montée en généralité, coordonné par le pilote, les chargés d'étude, réalisent leurs derniers entretiens, notamment afin de recueillir le point de vue de l'animateur métier sur le rapport final de leur étude. [3.2.1.] Le

pilote, lui, se rend dans les locaux d'E.D.F. pour recueillir des informations sur certaines thématiques, identifiées au cours des réunions du 10 juin et du 11 octobre [3.2.2.]

3.2.1. Dernières interactions à propos des études métier

Les derniers entretiens des chargés d'étude se déroulent convenablement. Au cours de l'un d'entre eux, auquel nous avons assisté, l'animateur est allé jusqu'à féliciter le chargé d'étude :

« La puissance de l'analyse et des conclusions a surpris beaucoup de monde. *Je me sers de ton rapport, que j'estime d'une très bonne qualité.* » (réunion téléphonique du 24/10/05)

Les animateurs métier se contentent d'apporter quelques précisions ou quelques corrections mineures. Même si parfois, ils ne sont pas d'accord avec les analyses des chargés d'étude, la véracité des faits utilisés dans les rapports n'est plus remise en cause.

« Pour le métier "manager première ligne", au bout d'un entretien de deux heures et demi, l'animateur métier s'est dit satisfait de la qualité du rapport et d'accord sur les faits. Toutefois, il n'est pas d'accord avec nos conclusions et nos préconisations. » (le pilote I.R.S.N., entretien du 28/10/05)

Pour l'étude du métier « ingénieur exploitation cœur », les spécialistes vont être confrontés à différentes difficultés. Après réflexion, il est décidé d'utiliser l'étude pour poser des questions plus globales à E.D.F., mais de ne pas diffuser le rapport de cette étude aux membres du groupe permanent.

Alors qu'il achève une première version de son rapport, le pilote I.R.S.N. convient d'un rendez-vous avec le pilote opérationnel et le pilote S.D.C. Deux animateurs métier participeront à la réunion.

3.2.2. Une réunion entre pilotes (7 décembre)

La liste des questions qui seront abordées au cours de cette réunion est transmise par le spécialiste au pilote opérationnel deux semaines avant la réunion. La première d'entre elles, qui concerne *la gestion des habilitations*, a été suggérée par le chef de service, au cours de la réunion des chargés d'étude, le 11 octobre :

Quel est le nombre de retraits ou de suspensions d'habilitations, hors raisons médicales, (par métier, par site pour les 4/5 dernières années) au regard du nombre d'habilitations renouvelées ?
--

Voici les réponses qu'apporteront les représentants d'E.D.F. :

« La question est intéressante, mais nous ne sommes pas en mesure d'y répondre. Il ne s'agit pas d'un indicateur de pilotage. L'habilitation relève du management. La doctrine d'évaluation porte sur les acquis de stage. Le retour que donnent les formateurs à la suite du stage alimente le management de l'habilitation. Un échec à l'évaluation peut être un objectif pédagogique non atteint. Quand le manager reçoit ça, il doit juger si l'écart peut être un motif de retrait d'habilitation et il doit mettre des actions de professionnalisation pour lever l'axe de progrès. Un échec à l'évaluation n'entraîne pas systématiquement le retrait d'habilitation. On suspend l'habilitation lorsque l'écart est très important ou lorsque les actions de professionnalisation ne permettent pas de lever l'axe de progrès. Il y a une certaine confidentialité vis-à-vis des écarts et des axes de progrès qui relèvent de la relation managériale entre l'agent et son hiérarchique.

Pour la conduite, en ce qui concerne l'évaluation, si l'écart est notable, il y a une suspension temporaire de l'habilitation. Si l'écart n'est pas notable, on travaille pour le lever. Les écarts sont tracés. Pour nous, il y a retrait d'habilitation lorsqu'on n'arrive pas à corriger l'écart. En gestion des compétences, le retrait d'habilitation est un mauvais indicateur, et on ne voudrait pas l'afficher. »

La question suivante concerne une des thématiques identifiées par le pilote dans sa matrice, *la surveillance*.

Y a-t-il des sites sur lesquels la surveillance est un métier et non une mission ?
Lesquels ?

« Les services centraux ne disposent pas d'une liste exhaustive car les sites sont libres de s'organiser comme ils l'entendent pour réaliser les activités. Cependant, il existe des sites où ont été créés des emplois de chargés de surveillance. Mais il n'y a pas de volonté nationale pour étendre ce modèle. »
(E.D.F.)

Le spécialiste, qui tente de s'affranchir des données issues de l'étude du métier « ingénieur exploitation cœur » pour élaborer ses argumentations, demande si l'on retrouve une des caractéristiques de ce métier dans le cadre d'autres activités :

Existe-t-il d'autres métiers que l'ingénieur exploitation cœur concernés par un turn-over important et qui nécessitent une durée importante d'acquisition des compétences ?

Le pilote avait convenu de poser cette question au cours de la réunion du 11 octobre. Il obtiendra une réponse positive d'E.D.F. :

« Oui. 50% des emplois de cadres sont aujourd'hui tenus par des jeunes ingénieurs sortis d'école, de même, les postes d'ingénierie et les emplois sur le process, ont un parcours de professionnalisation relativement long (par exemple, chef d'exploitation, ingénieur conduite, ingénieur sûreté, formateurs

simulateur quand il s'agit de jeunes ingénieurs). Cela s'inscrit dans une politique d'emploi à vie chez E.D.F. L'investissement en matière de professionnalisation est lourd, mais le retour sur investissement se fera tout au long de la carrière. »

Une des questions concerne *le mode d'élaboration des cartographies*.

Il existe un guide d'élaboration des cartographies à Rosemara qui reprend le guide national. Cette déclinaison locale du guide existe-t-elle sur tous les sites ?

« Non. On vient en appui des sites. Les guides d'élaboration des cartographies sont des guides. Toutefois, il y a une tendance à la standardisation qui s'amorce, de manière forte, et qui correspond à une demande des responsables de site, qui ne veulent pas réinventer la poudre. » (E.D.F.)

D'autres questions de compréhension sont posées par le spécialiste I.R.S.N., qui demande par ailleurs que lui soient remis certains documents. Pour instruire la thématique « *évolution et mise à jour des référentiels* », identifiée au cours de la réunion du 11 octobre, il demande notamment « la liste des métiers pour lesquels il existe un référentiel métier et un G.N.C.C. [guide national de gestion des compétences] avec les dates de création et de mises à jour. » Les informations obtenues lui permettent de finaliser certaines parties de son rapport.

3.3. L'élaboration du rapport

On l'a vu, la rédaction du rapport a été précédée d'une étape d'analyse à laquelle plusieurs spécialistes, dont le chef de service, ont participé. Pour la relecture de certaines parties de son rapport, le pilote sollicitera à nouveau ses collègues spécialistes et son responsable hiérarchique. En ce sens, davantage que sur les autres expertises, on peut parler d'une rédaction collective [3.3.1.] Le plan du rapport et les conclusions des spécialistes seront présentés à la direction de la D.S.R. avant la fin de l'année 2005 [3.3.2.] Une première version du rapport sera transmise aux représentants d'E.D.F. qui restitueront leurs commentaires au cours de la réunion pré-préparatoire au début de l'année 2006 [3.3.3.] L'intégration éventuelle de ces commentaires, de données recueillies au cours d'une ultime réunion d'instruction et d'une contribution écrite par des experts généralistes permettra au pilote d'écrire une seconde version du rapport intégrant les projets de recommandation [3.3.4.] qui seront discutés pendant la réunion préparatoire.

3.3.1. La mise au point collective du rapport

Au lendemain de la réunion du 11 octobre, au cours d'un entretien avec le pilote, nous avons discuté de son rôle, de celui de son chef et de ses collègues.

« J'en suis à la rédaction. [Le chef de service] a envie qu'on creuse encore certaines questions. Pour lui, en un sens, l'instruction continue. Mais moi, je rédige ! J'ai besoin de savoir où je vais pour écrire.

En tant que pilote, je n'ai pas le droit à l'erreur. Heureusement, je ne suis pas seul. Le travail en équipe est rassurant. [Le chef de service] m'apporte des méthodes, une stratégie d'instruction. Nous avons réfléchi ensemble aux réactions à adopter par rapport aux études métier, quand on a eu des discussions tendues avec E.D.F. Au cours de la réunion, ses indications sur les questions à poser, par exemple sur le nombre de retraits d'habilitation, sont très pertinentes.

Et puis j'ai discuté avec lui du plan du rapport, qu'il a validé.

[Les chargés d'étude spécialistes du service] relisent des parties que j'écris et on discute beaucoup ensemble, notamment des conclusions qu'on a élaborées ensemble sur la base de nos entretiens et de leurs observations sur site. » (entretien du 28/10/05)

Tout au long des mois de novembre et décembre, le pilote remettra à son supérieur des parties de son rapport. A cette période, celui-ci relit également une version de la contribution « Minotaure ». Nous l'avons interrogé sur les différences entre les deux processus de relecture et de validation :

« Sur la gestion des compétences, nous avons eu de longues discussions avec [le pilote], notamment au moment du cadrage à propos du processus et on a validé le plan ensemble. Mes critiques entraînent donc moins de modifications. » (entretien du 22/12/05)

Une fois le projet de rapport achevé et relu par son supérieur hiérarchique, le pilote fera une présentation de ses conclusions.

3.3.2. Une présentation auprès de la direction de la sûreté des réacteurs (21 décembre)

Pour cette réunion de travail, le pilote est assisté de son chef et des deux collègues du service qui ont chacun réalisé une étude métier et qui ont suivi le déroulement de l'instruction depuis son lancement. Le directeur et deux adjoints de la D.S.R. réagissent au cours de la présentation du pilote.

Le plan de sa présentation suit le plan de la première version de son rapport (cf. Encadré 28).

Introduction. *Historique, objectifs*

Méthodologie. *Bibliographie, modèle pour l'analyse*

Organisation de la gestion des compétences. *Une situation en évolution, le pilotage national, le pilotage local*

Fonctionnement de la gestion des compétences. *Définition, identification et référencement des compétences, détermination des besoins, recherche, arbitrage et mise en place de réponses aux besoins, évaluations*

Prise en compte de compétences spécifiques. *La surveillance, le management, le cas des compétences nouvelles, le cas des missions et des fonctions*

Encadré 28 : plan de la première version du rapport

Nous restituons les discussions des experts en suivant les différentes parties présentées. Les points suivants susciteront des commentaires :

- La revue de littérature [3.3.2.1.] ;
- L'organisation de la gestion des compétences [3.3.2.2.] ;
- La définition des compétences [3.3.2.3.] ;
- L'harmonisation des dispositifs d'identification des compétences [3.3.2.4.] ;
- La mise à jour documentaire [3.3.2.5.] ;
- La détermination des besoins de compétences [3.3.2.6.] ;
- La détermination d'un paramètre de la cartographie [3.3.2.7.] ;
- La pérennité des « ressources formateurs » [3.3.2.8.] ;
- L'évaluation des capacités, des compétences et des actions mises en œuvre [3.3.2.9.] ;
- Le renouvellement des habilitations [3.3.2.10.] ;
- La prise en compte de compétences spécifiques [3.3.2.11.]

L'introduction reprend l'historique qui a été élaboré pour la note de présentation de l'instruction et les objectifs cités dans la saisine du groupe permanent. Elle n'appelle pas de commentaires de la part de la direction.

3.3.2.1. LA REVUE DE LITTÉRATURE

Le pilote présente ensuite les quatre points qui ressortent de sa revue de littérature :

- *Le lien entre la nécessité et la facilité d'insertion des dispositifs de gestion de compétence et la stabilité du système dans lesquels ils sont insérés.* [On a besoin

de dispositifs de gestion des compétences, et ceux-ci se mettent en place facilement au sein d'un système si et seulement si ce système est stable.]

- *Complétude et utilisabilité des référentiels.* [Il existe une tension entre la recherche d'exhaustivité d'un référentiel des compétences et sa simplicité d'utilisation.]
- *Le point central de l'évaluation.* [Faut-il placer au centre de l'évaluation le travailleur ou la situation de travail ?]
- *La part du collectif.* [Dans quelle mesure tenir compte du collectif et des compétences collectives ?]

Le directeur ne discutera pas des points précédents ; elle réagit toutefois :

« Est-ce qu'on prend en compte l'environnement de l'entreprise ? On sait qu'on n'arrive plus à trouver de techniciens. On ne peut pas passer ça sous silence. E.D.F. a une interface forte avec les écoles. Ça ne ressort pas dans la bibliographie ? »

Le pilote précise que la question suscite des réflexions et des plans d'action de la part d'E.D.F. Son responsable hiérarchique ajoute que la présentation de la littérature ne vise pas l'exhaustivité.

3.3.2.2. L'ORGANISATION DE LA GESTION DES COMPETENCES

Le pilote présente ensuite « les principales instances de pilotage de la gestion des compétences » : les animateurs métier, le rôle des managers, le système local de gestion des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il précise que « les projets et processus mis en place par E.D.F. ont accompagné le passage d'une logique "formation" à une logique "compétences". » Ceci n'appelle pas de remarque de la part de l'auditoire.

Les cinq étapes du « processus-type I.R.S.N. » de gestion des compétences, qui a servi de support à l'instruction et auquel les experts ont fait référence à de nombreuses reprises (cf. Encadré 22, p.240), sont alors exposées.

3.3.2.3. LA DEFINITION DES COMPETENCES

La première critique, qui ne fait pas l'objet d'un projet de recommandation, concerne la définition des compétences retenue par E.D.F. :

« C'est une définition opératoire mais incomplète. Elle ne prend pas en compte le contexte et le dispositif d'observation des compétences. » (le pilote)

Les différentes étapes du processus de gestion des compétences sont ensuite passées en revue.

3.3.2.4. L'HARMONISATION DES DISPOSITIFS D'IDENTIFICATION DES COMPETENCES

Une seconde critique concerne l'étape d'identification des compétences. Les spécialistes constatent ***un manque d'harmonisation des dispositifs d'identification des compétences*** des différents métiers et proposent de formuler une recommandation.

« On a vu des choses hétérogènes, des outils de référencement et d'identification des compétences qui varient d'un métier à un autre. » (le pilote)

3.3.2.5. LA MISE A JOUR DOCUMENTAIRE

On verra que ce point, à l'instar du précédent, suscitera des réactions de la part des pilotes E.D.F. Du côté de la direction, c'est la critique suivante, pour laquelle les spécialistes prévoient de formuler un projet de recommandation, qui les fait réagir :

- le pilote : Il y a ***un problème de mise à jour documentaire.***
- la direction : Il faut être prudent. Vous soulignez le caractère opératoire, ce qui est bien. Si vous demandez d'accélérer l'actualisation par les services centraux, on ne va pas cesser de faire des mises à jour et ce ne sera plus opératoire !
- un spécialiste : Le but de la recommandation serait d'***améliorer l'utilisabilité.***
- le chef de service : Il faut réfléchir au rôle des guides nationaux d'identification des compétences. Si le document est fait pour vivre cinq ans, il faut que son contenu soit adéquat.
- la direction : Est-ce la fréquence ou le critère de mise à jour qui importe ?
- le chef de service : Il faut qu'on y réfléchisse.

3.3.2.6. LA DETERMINATION DES BESOINS DE COMPETENCES

On passe ensuite à l'étape suivante, relative à la détermination des besoins de compétences.

- le pilote : Globalement, les dispositifs permettant la détermination des besoins sont nombreux et semblent pertinents. On suggère néanmoins de recommander qu'il y ait ***davantage d'auto-détermination***, par les agents. Le problème, c'est que les agents ne veulent plus définir leur besoin. Ils se disent que c'est inutile car la formation est bouchée ; leurs journées de formations sont réservées, notamment aux formations obligatoires, exigées par l'A.S.N.
- la direction : Dans le parcours de professionnalisation, quelle est la part exigée par l'A.S.N. ?

- un spécialiste¹⁶⁴ : Le souci est bien de vouloir rationaliser, de voir ce qui est utile ou non.
- la direction : C'est une recom' pour dire "réfléchissons !" Il faut réduire des choses obligatoires et garder des marges de liberté.
- le pilote : Oui, les gars ne demandent plus rien ; ils ne font plus rien remonter.

3.3.2.7. LA DETERMINATION D'UN PARAMETRE DE LA CARTOGRAPHIE

Le projet de recommandation suivant concerne la détermination d'un paramètre de la cartographie des compétences.

- le pilote : On additionne des choux et des carottes. La cible peut être déterminée par l'astreinte ou par l'historique¹⁶⁵.
- la direction : D'accord. Mais pourrait-on faire autrement ? Et prennent-ils en compte le REX ? Il faudrait voir s'il y a des incidents à cause de ça ; trier les incidents par métier.
- un spécialiste : Ce n'est pas possible. L'instruction est finie.

3.3.2.8. LA PERENNITE DES RESSOURCES FORMATEURS

Pour l'étape suivante, relative à « la recherche, à l'arbitrage et à la mise en œuvre des réponses aux besoins de compétences », une critique porte sur la pérennité des ressources formateurs. Le directeur s'étonne.

- la direction : Ça devrait être reconnu d'être formateur !
- un spécialiste : Au départ, il y avait une compensation salariale.

3.3.2.9. L'EVALUATION DES CAPACITES, DES COMPETENCES ET DES ACTIONS MISES EN OEUVRE

L'étape suivante, consacrée à « l'évaluation des capacités, des compétences et des actions mises en œuvre », fait l'objet de trois projets de recommandation. Le directeur émet des réserves sur leur contenu :

¹⁶⁴ Il s'agit du chargé d'étude du métier « opérateur conduite » ; on l'a vu, ce sont notamment ses observations et ses entretiens qui ont abouti à cette conclusion.

¹⁶⁵ Le pilote explicitera *a posteriori* ce constat au cours d'un entretien. Ou bien la cible est déterminée en fonction d'un historique (c'est le cas par exemple d'un chef de service qui estime qu'au cours de l'année passée, dans un certain domaine de compétences, il a eu besoin de trente personnes de haut niveau. Il se base sur cette analyse pour anticiper ses besoins futurs et évaluer la cible de sa cartographie) ; ou bien elle est déterminée « par l'astreinte » (c'est le cas d'un chef de service qui estime qu'il ne peut pas anticiper son activité, que celle-ci dépend du « fortuit ». Dès lors, il recense le nombre minimal d'agents en activité, égal au nombre d'agents en période d'astreinte. Ce nombre, auquel une marge éventuelle peut être ajoutée, constitue la cible de la cartographie, et ceci pour chacun des domaines de compétences). Pour le pilote, le problème est que les différentes cartographies sont ensuite agrégées, alors que les modes de construction sont totalement différents. Du coup, « on additionne des choux et des carottes »...

- le pilote : E.D.F. veut que ses managers évaluent en allant au plus près du terrain.

- la direction : C'est très bien !

- le pilote : Le problème, c'est qu'aujourd'hui, c'est peu fait, ce n'est pas tracé. Ils vont regarder, mais il n'y a pas d'évaluation continue.

- la direction : Ça me semble incompatible avec la fonction de manager. Vous imaginez que j'arrive au S.E.F.H. et que je trace mes observations !

- le pilote : Ben, j'espère que mon chef note les points sur lesquels il faut que je m'améliore.

- la direction : Mais ça va devenir infernal. Pour moi, l'évaluation est quelque chose de compliqué.

- le pilote : Le projet de recommandation consiste à dire : "Si E.D.F. veut faire de l'évaluation continue sur le terrain, il faut qu'elle s'en donne les moyens."

- la direction : Pourquoi ne demande-t-on pas aux pairs d'évaluer ? Est-ce qu'on doit faire trois projets de recommandation sur ce point ?

- le chef de service : On va y réfléchir.

- la direction : Vous devriez aller regarder ailleurs, à la SNCF, Air France, chez Péchiney.

3.3.2.10. LE RENOUVELLEMENT DES HABILITATIONS

On passe à la gestion des habilitations. Les débats portent notamment sur le renouvellement des habilitations auquel un projet de recommandation est consacré.

- la direction : Si le renouvellement n'est pas bon, on pourrait imaginer une habilitation à points.

- le spécialiste : L'habilitation devait être une barrière de défense. C'est comme si une machine donnait des mauvais résultats et que tu ne fais rien.

- le chef de service : Mais ils ne font pas rien, même s'il ne retire pas l'habilitation.

- la direction : Comment font-ils à la S.N.C.F. ?

Les spécialistes n'apportent pas de réponse à la question. Ils évoquent la situation au Etats-Unis, où une licence est délivrée par l'autorité de sûreté.

3.3.2.11. LA PRISE EN COMPTE DE COMPETENCES SPECIFIQUES

Le premier point de la partie consacrée à la gestion des compétences dites spécifiques, concerne les compétences spécifiques à l'activité de surveillance, insuffisamment prises en compte selon les spécialistes.

« Le référentiel n'est pas décliné ; l'identification et l'évaluation posent problème. »

La direction réagira de manière assez distanciée :

« Quand on voit les problèmes de la surveillance... qu'est-ce que c'est surveiller ? qu'est-ce qu'on doit surveiller ? »

Enfin, un dernier débat porte sur le projet de recommandation qui concerne « les compétences qui ne relèvent pas de l'exercice d'un métier (relatives à la fonction managériale ou à la mission de surveillance) » et qui sont insuffisamment prises en compte, pour le pilote.

- la direction : Ce qui me gêne, c'est que les termes « mission », « fonction », sont trop généraux. Il y a tout de même de la formation pour le management ?

- le chef de service : La question c'est : "existe-t-il un processus de gestion pour ces compétences ?"

A la fin de la réunion, les directeurs félicitent le pilote pour le travail réalisé. La tâche n'est cependant pas achevée ; les pilotes E.D.F. auront bientôt la parole et pourront réagir aux conclusions des spécialistes.

3.3.3. Les réactions des représentants d'E.D.F.

Proposée par le chef de service, la réunion pré-préparatoire rassemble les spécialistes « facteurs humains » du S.E.F.H., les pilotes et les animateurs métier de la D.P.N. dans les locaux d'E.D.F. le 6 janvier 2006. C'est E.D.F. qui introduit la séance :

« On a lu le rapport intégralement. On réagit par rapport à vos constats et analyses. Sur certains points, on pense qu'il y a des problèmes de compréhension. Il y a des thèmes sur lesquels il faut qu'on prenne un temps pour la réflexion. »

Cette réunion, ainsi qu'une ultime réunion d'instruction entre les différents pilotes quelques jours plus tard, seront à l'origine de reformulations parfois significatives. A l'aide de l'iconographie utilisée pour analyser les deux dossiers précédents¹⁶⁶, nous ferons apparaître les énoncés utilisés avant ces interactions en les mentionnant par la lettre « A » ; ceux résultant de ces discussions, par la lettre « B ». L'encadré noir éventuel indique que les spécialistes pensent expliciter un projet de recommandation relatif à la thématique concernée, à l'issue de la réunion pré-préparatoire.

¹⁶⁶ cf. chapitre 3, paragraphe 4.2., p. 129.

Pendant la réunion, les thématiques suivantes sont discutées :

- L' « historique » et les incidents, évoqués en introduction du rapport [3.3.3.1.] ;
- La définition des compétences retenue par E.D.F. [3.3.3.2.] ;
- L'harmonisation et la rationalisation des documents de recensement des compétences [3.3.3.3.] ;
- L'actualisation des référentiels nationaux [3.3.3.4.] ;
- L'harmonisation des modes de détermination des cibles des cartographies [3.3.3.5.] ;
- L'identification des besoins individuels [3.3.3.6.] ;
- La pérennité des « ressources formateurs » [3.3.3.7.] ;
- La gestion des habilitations [3.3.3.8.] ;
- La gestion des compétences liées à l'activité de surveillance [3.3.3.9.]

3.3.3.1. L'INTRODUCTION DU RAPPORT

Les premières discussions laissent présager une réunion difficile. Elles portent sur l'historique de la thématique « gestion des compétences », qui a notamment fait l'objet de plusieurs visites de surveillance (ou inspections).

- E.D.F. : Il y a une V.D.S. qu'on n'a pas repérée.

- le pilote I.R.S.N. : Ce n'est pas exhaustif.

- E.D.F. : Oui, mais l'historique ne doit pas être partiel. L'historique est trop ancien ; cela donne l'impression que toutes les préoccupations sont restées lettre morte.

- le chef de service : On ne va pas faire un historique exhaustif. On l'annonce dès le départ. Les points factuels, nous pouvons les discuter, mais nous assumons notre choix.

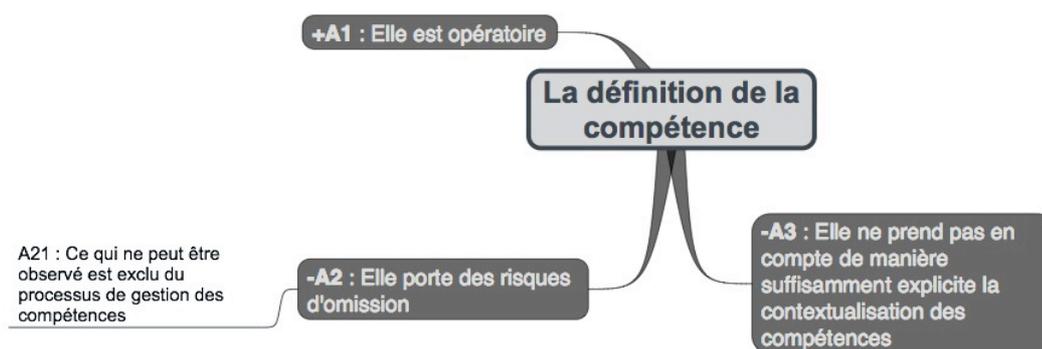
Les représentants d'E.D.F. discutent du choix des incidents retenus par les spécialistes pour illustrer l'importance des compétences pour assurer la sûreté des installations ; un point situé en introduction du rapport et qui ne donne pas lieu à la formulation d'un avis de l'I.R.S.N.

« On a un problème avec deux incidents que vous évoquez. On ne comprend pas pourquoi vous parlez du premier, qui met en cause des entreprises prestataires, alors que ce n'est pas dans le scope du G.P. Je n'ai pas l'impression que ces deux incidents sont au cœur de la problématique « compétences ». Pour le premier, quelqu'un a violé les règles. C'est peut-être un problème FH, mais pas vraiment compétences. » (E.D.F.)

Malgré ces critiques, les spécialistes ne modifieront pas leur argumentation et feront mention de ces deux incidents. Par ailleurs, dans la version finale de leur rapport, ils inséreront dans ce paragraphe un résumé de l'analyse quantitative fournie par les experts généralistes.

Ni la revue de la littérature, ni les aspects méthodologiques, ni le processus-type élaboré par l'I.R.S.N. ne suscitent de commentaires de la part des représentants d'E.D.F.

3.3.3.2. LA DEFINITION DES COMPETENCES



Les critiques que formulent les spécialistes « facteurs humains » à l'égard de la définition de la compétence retenue par la D.P.N. feront réagir ses représentants.

- E.D.F. : Vous notez qu'on prend des éléments observables et mesurables, qu'on met les « savoir être ». Et après, vous dites qu'on a une vision réductrice.

- le pilote I.R.S.N. : Les compétences sont prises hors contexte.

- E.D.F. : C'est faux. On n'est pas compétent dans l'absolu, on est compétent pour la réalisation d'une activité. *[En lisant le rapport]* « La compétence, en situation ». En situation, c'est du contexte ; c'est pas du laboratoire. Bon alors, c'est sûr, il n'y a pas écrit "recommande", ce n'est pas un point majeur, mais les gens qui liront penseront qu'à E.D.F., on ne prend pas en compte le contexte, qu'on n'est pas très fins...

- le chef de service : Peut-être doit-on revoir quelques formulations, notamment « vision réductrice ». Mais vos définitions laissent penser que les ressources sont individuelles et pas dans l'environnement. Sur le deuxième point, la restriction des compétences à celles qui sont observées, est-ce que ça vous choque ?

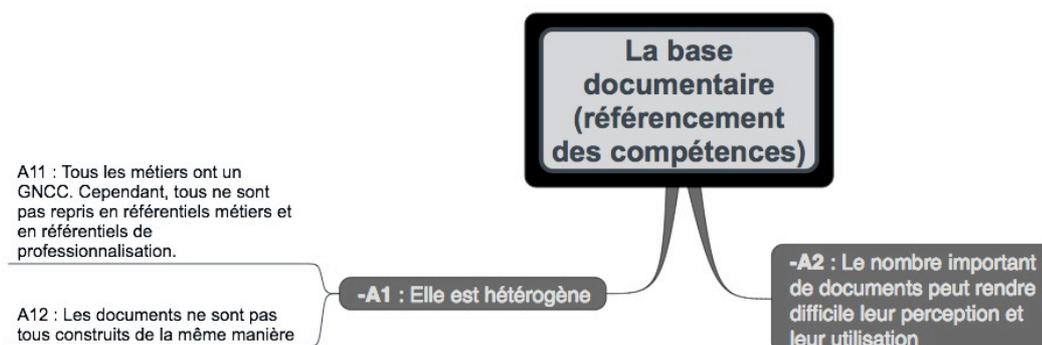
- E.D.F. : C'est presque trivial de dire ça ! C'est comme un indicateur. Il faut ajouter que la mesure de la compétence ne se fait pas que sur l'observation sur le terrain. Il y a les résultats...

- un spécialiste « facteurs humains » : Observable ne veut pas dire que « observation terrain ».

La version finale du rapport intégrera quelques reformulations. En particulier, on ne pourra plus lire qu'E.D.F. a une « vision réductrice » de la compétence.

3.3.3.3. L'HARMONISATION ET LA RATIONALISATION DE LA BASE DOCUMENTAIRE RECENSANT LES COMPETENCES PAR METIER

On passe ensuite à la première étape du processus-type de la gestion des compétences.



Les représentants de la D.P.N. réagissent à un projet de demande portant sur la nécessité d'harmoniser la base documentaire.

- E.D.F. : Ce que vous nous dites sur la nécessité d'harmoniser, on est d'accord. Il faut comprendre que la réalisation des référentiels métier n'est pas le résultat d'un choix dogmatique. Ces guides ne sont pas prescriptifs, même s'ils s'appellent référentiels. La dynamique d'harmonisation s'enclenche. En plus le mot « harmoniser » est à la mode à la DPN !

- le chef de service : Est-ce qu'on mentionne le fait que vous êtes d'accord ?

- E.D.F. : Oui.

Un autre projet de demande porte sur la nécessité de simplifier, de rationaliser les documents relatifs au référencement, à l'identification des compétences.

- le chef de service : L'idée, c'est : "c'est très compliqué, donc rationaliser". L'idée, c'est de simplifier. Vous êtes d'accord ?

- E.D.F. : Il y a deux moments. D'abord, une mise en cohérence, qui a été faite. Peut-être est-il temps de procéder à une rationalisation.

- le chef de service : ***Dans ce cas là, on fait un constat : "EDF a fait une mise en cohérence et on est à une étape de rationalisation"***.

- E.D.F. : ***Oui. une simplification.***

- le chef de service : ***Le danger, c'est que dans 2-3 ans, on vous demande où vous en êtes.***

On se met donc d'accord sur le principe d'un projet de recommandation qui sera « accepté » par E.D.F.

3.3.3.4. L'ACTUALISATION DES REFERENTIELS NATIONAUX

Dans la version initiale du rapport, un projet de demande porte sur la mise à jour des référentiels nationaux ; on s'en souvient, cette thématique avait suscité des critiques de la part de la direction de la D.S.R. Elle fera également l'objet de discussions avec les pilotes E.D.F., qui aboutiront à une reformulation de la thématique.



La pertinence de l'argument « -A1 » sera discutée ; il sera finalement retiré et n'apparaîtra pas dans la version finale.

- E.D.F. : Si on prend des grands types d'activité, ça ne bouge pas de manière significative toutes les 5 minutes. On pense que la forme adoptée convient par rapport à la manière dont les métiers évoluent. Le risque est d'avoir des documents décalés. Le but n'est pas dès qu'il y a une modification de faire une mise à jour.

- le pilote I.R.S.N. : En fait, il y a deux volets. Un volet « fréquence » et un volet « critères ». Il semble que certaines modifications n'entraînent pas de réactualisation.

- E.D.F. : Vous touchez ici à l'articulation nationale/locale. Il y a des tas d'exemples qui illustrent le fait que vous y allez en fonction de l'histoire du site, du contexte social. On a appelé ça référentiel. Mais ce n'est pas prescriptif. Prenez le guide sur les métiers de la conduite de 1997. Le cœur de métier change très peu. On se retrouve avec un guide national avec des adaptations locales.

- le chef de service : La question de la mise à jour est liée à la clarification du statut du document. Selon la fonction du document, il peut y avoir une fonction prescriptive sur le cœur du métier. Une fonction appui sur le reste.

- E.D.F. : Est-ce que vous n'êtes pas sur le style de management ? Il y en a qui veulent de la prescription ; il y en a qui veulent des degrés de liberté. **Une**

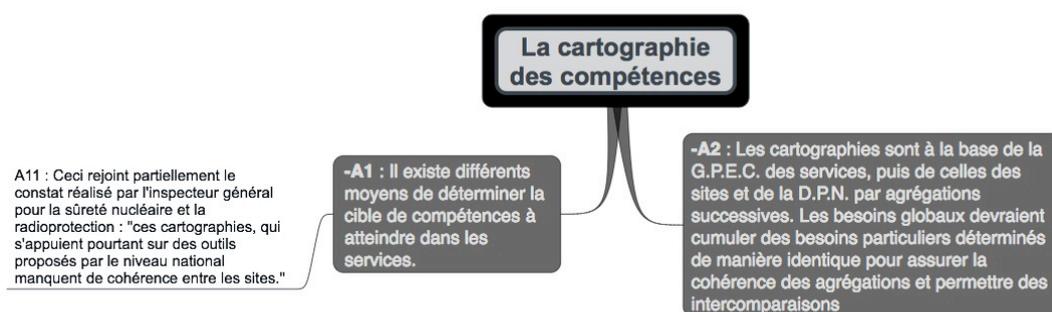
recom' va influencer notre style de management. Donc attention à la formulation.

- le chef de service : Oui, mais ça me gêne de passer là-dessus car c'est une difficulté.

Dans la version finale du rapport, la thématique sera reformulée ; on ne parlera plus de *mise à jour*, mais de *maintien de cohérence, en cas d'évolution*, à l'image de l'évolution d'une politique de formation vers une politique de gestion des compétences.

3.3.3.5. L'HARMONISATION DES MODES DE DETERMINATION DES CIBLES DES CARTOGRAPHIES

Les discussions suivantes sont relatives à la seconde phase du processus-type, l'identification des besoins. Le premier point, déjà évoqué au cours des réunions précédentes, est spécifique à un outil de gestion, la cartographie des compétences, dont le mode de calcul d'un paramètre a été jugé trop dépendant des services, des sites.



- E.D.F. : Nous voudrions discuter des fameuses cibles hétérogènes.

- le pilote I.R.S.N. : En fonction de la manière avec laquelle on détermine la cible on agit différemment. L'idée n'est pas d'uniformiser les réponses, mais les techniques et les questions.

- E.D.F. : Le problème pour votre recom', c'est que vos arguments ne sont pas des écarts, ce sont des choix qu'on a faits.

On le verra, E.D.F. acceptera néanmoins le projet de recommandation formulé par les spécialistes.

3.3.3.6. L'IDENTIFICATION DES BESOINS INDIVIDUELS

Deux autres points relatifs à la phase d'identification des besoins individuels critiqués par les spécialistes seront discutés pendant la réunion.

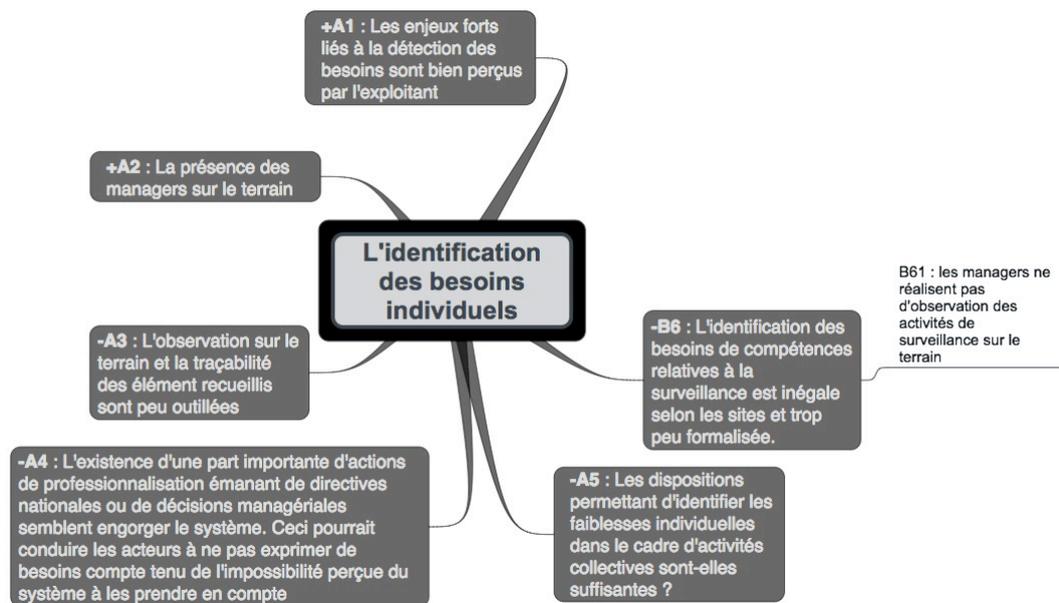
Le premier concerne l'identification des compétences par les managers, présents sur le terrain. Les spécialistes identifient une possible confusion entre la

mission d'identification et la mission d'évaluation, ce qui fait réagir le pilote opérationnel :

- E.D.F. : Vous imaginez le fait qu'on puisse clarifier l'identification des besoins et l'évaluation. Mais c'est le même manager !

- le pilote I.R.S.N. : C'est ça le problème !

- E.D.F. : On ne prend pas cette recommandation. Ça peut faire un beau débat en GP !



Le deuxième point concerne l'auto-expression des besoins (argument « -A4 »). On s'en souvient, le chargé de l'étude du métier « opérateur conduite » avait identifié le lien entre l'accès aux formations et l'auto-expression des besoins.

- un spécialiste « facteurs humains » : Le système tue l'expression des besoins. Le problème d'auto-expression s'est posé à Saint Guillaume.

- E.D.F. : S'il vous plaît, ne dites pas ça ! Factuellement, il y a de la disponibilité simulateur et instructeur. Qu'il y ait un jeu d'acteurs qui consiste à dire "j'ai demandé un simulateur, on ne me l'a pas donné", c'est une chose. Si le gars dit "je n'ose pas exprimer mes besoins", moi je ne sais plus quoi faire. "J'ai pas trop envie d'exprimer mes besoins", ce n'est pas un constat terrible. Ça repose sur des dires.

- le chef de service : Il y a deux points ; 1) l'effet de censure sur l'identification des besoins. A priori, il n'y aura pas de recom' là-dessus. 2) Le problème lié à l'offre de formation bouchée.

- E.D.F. : Ce point, *il faudra le prouver*. Dire qu'il y a des problèmes d'accès au simulateur, il faudra le prouver. Si vous faites une recom' là-dessus, vous

attendez quelque chose là-dessus, même si vous n'apportez pas de solution. Je ne me vois pas dire au national, ne faites pas de REX !

Sans trop entrer dans le détail, il faut préciser que les formations des agents proviennent de trois sources : les formations identifiées à l'issue d'une analyse des incidents au niveau national (REX) et qui sont imposées par les services centraux, les recyclages imposés par l'A.S.N., et les formations dont le besoin est exprimé par les agents eux-mêmes. Reprenons le fil du débat :

- le spécialiste « facteurs humains » : J'en dis que du bien du REX national ! Ce que j'ai derrière la tête, ce sont des choses qui sont obligatoires et qui n'ont plus lieu d'être. Il y a une marge de ce côté-là.

- E.D.F. : C'est différent de ce qui est écrit. On est en réflexion sur les recyclages. Le but de l'étude était de tirer des conséquences générales sur le management des compétences. Là, on est très mono-métier [la conduite].

- le spécialiste « facteurs humains » : Mais ce n'est pas écrit comme ça dans le rapport. On parle d'équilibrage !

On le verra, ce point sera rediscuté par la suite.

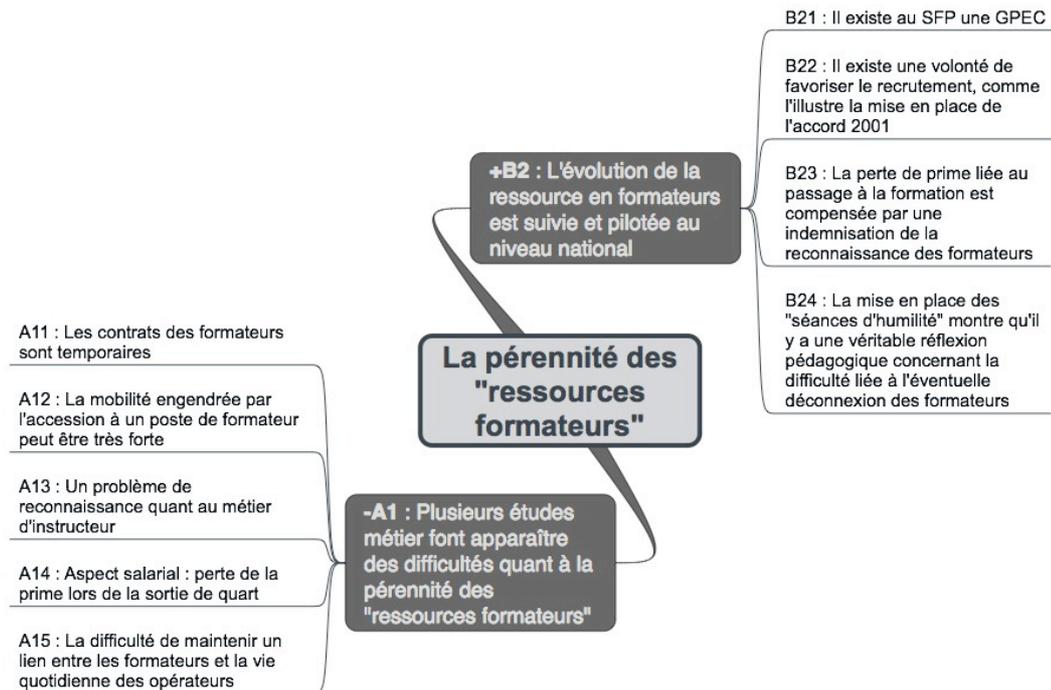
On peut remarquer que l'iconographie fait apparaître un énoncé spécifique aux compétences de surveillance (« -B6 »). Alors qu'elles sont initialement regroupées au sein d'un paragraphe spécifique, elles seront ensuite intégrées dans chacun des paragraphes consacrés aux différentes étapes du processus de gestion des compétences. Dans le projet de rapport, comme dans le rapport final, les troisième et quatrième phases du processus-type sont insérées dans un même paragraphe intitulé « recherche, arbitrage des solutions de professionnalisation et mise en œuvre des réponses aux besoins identifiés en compétences. » La mise en œuvre des réponses fait l'objet de la discussion suivante.

3.3.3.7. LA PERENNITE DES « RESSOURCES FORMATEURS »

C'est notamment en étudiant le métier « opérateur conduite » qu'un spécialiste « facteurs humains » a fait part de ses craintes quant à la pérennité des ressources en formateurs. Les pilotes E.D.F. estiment que ce point n'a pas été suffisamment instruit.

- E.D.F. : Sur la pérennité des « ressources formateurs », ce qui me gêne, c'est que pendant l'instruction, on ne vous a pas présenté le point de vue du national. On est gêné de ne pas avoir été interrogé. On a quand même des réussites récentes (passer de 120 à 240 formateurs). On est un peu interloqué. On a travaillé 4-5 ans là-dessus. On a été frustré quand on a lu les problèmes de valorisation.

- le chef de service : OK, il faut intégrer ces éléments.

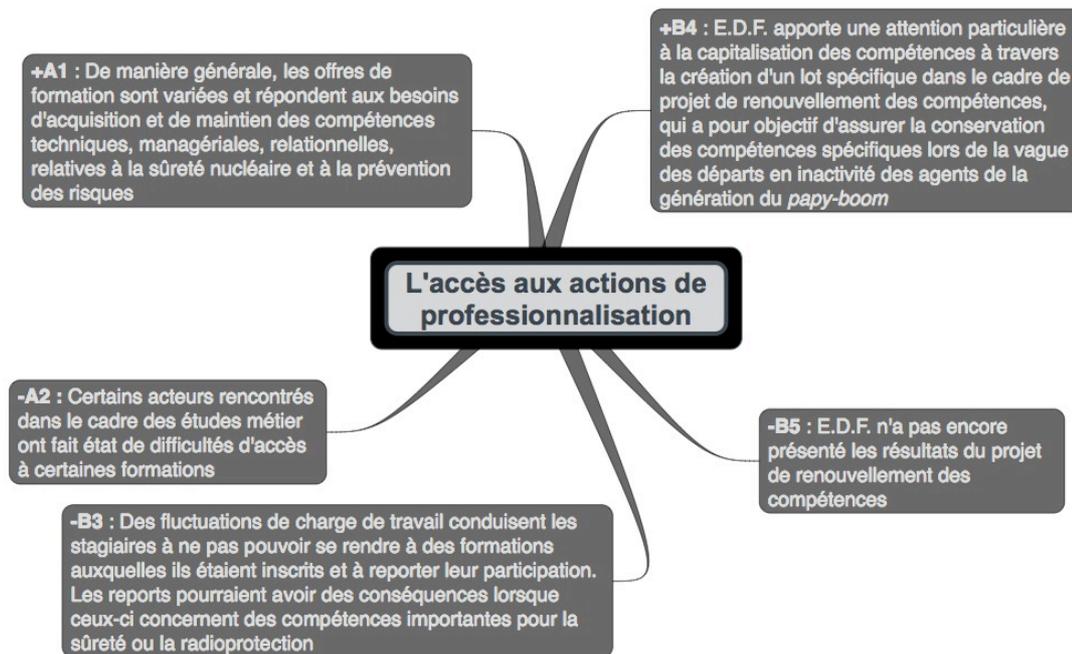


La réunion technique du 11 janvier apportera des argumentations qui « neutraliseront » l'avis des spécialistes « facteurs humains ».

3.3.3.8. L'ACCES AUX ACTIONS DE PROFESSIONNALISATION

Les spécialistes feront toutefois état des difficultés pour certains agents à accéder aux formations. Par ailleurs, dans une future version du projet de rapport, ils mentionneront le plan de renouvellement des compétences, qui constitue un ensemble d'actions destinées à faire face au « papy-boom », qui les conduira à proposer un projet de recommandation au cours de la réunion préparatoire. Un autre projet de recommandation, également formulé dans cette future version, concernera les effets du report des formations sur la sûreté et la radioprotection.

On passe ensuite à la phase suivante du processus, relative aux évaluations ; on aborde la délicate thématique de la gestion des habilitations, mentionnée dans la saisine de l'A.S.N.



3.3.3.9. LA GESTION DES HABILITATIONS

Le débat qui suit peut sembler assez surprenant et illustre une mécanique subtile de l'expertise ; les experts doivent répondre à la demande de l'A.S.N., qui contrôle les habilitations. Mais ils ont peu d'éléments pour se prononcer. Ils ne sont toutefois pas les seuls ; au cours de la réunion technique consacrée à cette thématique (cf. p.284), les services centraux ont dit ne pas non plus disposer d'informations relatives au renouvellement et au retrait des habilitations. Les experts semblent toutefois convaincus que des choses existent et qu'elles semblent suffisantes. Néanmoins, étant donné la sensibilité du sujet, ils doivent formuler une conclusion.

- E.D.F. : Tout ce paragraphe nous a ému. "On est passé d'un sens de qualification à un sens de reconnaissance professionnelle". Sur quels constats cette phrase est-elle basée ? Les textes n'ont pas bougé !
- le pilote I.R.S.N. : Le point de départ, ce n'est pas une évolution temporelle, c'est la question du renouvellement.
- E.D.F. : Je pense que le sens de l'habilitation n'a pas changé. Par contre, il y a une volonté de la part de la D.P.N. que le renouvellement se fasse sur des compétences prouvées. On a haussé le niveau d'exigence d'évaluation. Du coup, on met des actions en place sans remettre en cause l'habilitation.
- le chef de service : C'est ce qu'on veut aussi dire à l'A.S.N. : ne vous excitez pas sur l'habilitation car des choses intermédiaires existent.
- E.D.F. : Là, on est d'accord ! Tel que c'est écrit, on a l'impression qu'elle ne remplit plus son sens premier.

- un spécialiste « facteurs humains » : Mais quelque part, le renouvellement est devenu un acte administratif.

- le pilote I.R.S.N. : Il n'est plus la trace de la compétence.

- E.D.F. : L'imaginaire A.S.N. « on n'est plus compétent, donc on enlève l'habilitation » est faux. Il y a bien plus de dispositifs, d'actions. Et quand rien n'a marché, on retire quand même, mais on fait attention. On essaie de repérer les maillons faibles. Ceux qui peuvent faire bouger l'installation, on retire l'habilitation.

- le chef de service : Je m'avance un peu. *Je pense qu'il y aura une recom' là-dessus, dans le style « clarifier ». L'A.S.N., dans une perspective de contrôle, veut de l'habilitation. Donc il faut présenter quelque chose. Il faudrait montrer toutes les lignes de défense successives.*



3.3.3.10. LA GESTION DES COMPETENCES LIEES A L'ACTIVITE DE SURVEILLANCE

Le paragraphe qui suit traite de la prise en compte de compétences spécifiques. Un long développement concerne les compétences relatives à la surveillance, dont certains passages font vivement réagir les représentants d'E.D.F.



- E.D.F. : Vous écrivez : "il apparaît que la professionnalisation de la mission de surveillance n'est pas clairement définie aujourd'hui. Le niveau national ne

donne aucune directive sur le statut de la fonction de surveillance." On ne peut pas laisser ça. Il y a des déformations, des synthèses qui ne collent pas. Ex. "une mission récente" ; on ne peut pas accepter ces termes.

- le pilote I.R.S.N. : Ce paragraphe est trop fort et mal placé.

Le paragraphe traite également les compétences relatives aux activités managériales.

- E.D.F. : La bulle commune « gérer des transversalités », ça induit un flou ! Sur le chargé de surveillance, c'est une chose ; sur le management, c'est pas du tout la même chose.

- le pilote I.R.S.N. : Ce sont des compétences « hors des services ». Les compétences dépassent le cadre des services.

- E.D.F. : Je ne sais pas ce que ça veut dire ! Le problème, c'est la position de l'évaluateur ? Est-il dans la ligne hiérarchique ou non ? Et ce n'est pas lié à la transversalité. Le problème c'est l'évaluation, non pas le management matriciel.

A la suite de la réunion, le paragraphe sera retiré ; les passages relatifs à la surveillance seront réinsérés au sein des différents paragraphes consacrés aux étapes du processus-type. Car sur le fond, les spécialistes sont convaincus, malgré les arguments avancés par les pilotes de la D.P.N.

- E.D.F. : Ce qui me gêne, c'est que vous faites un passage important et une recom' sur la surveillance, alors que ce n'est pas le sujet. J'ai un souci par rapport au cadrage.

- le chef de service : On conclut sur les compétences transverses, récentes.

- E.D.F. : Mais vous recommandez sur le chargé de surveillance. Ces recoms' ne sont pas dans le cadre.

- le pilote I.R.S.N. : La gestion des compétences de surveillance n'existe pas à l'heure actuelle.

- E.D.F. : Je ne suis pas d'accord. Il y a des référentiels, des fiches de compagnonnage, des évaluations des compétences sur le terrain. Saint Guillaume, vous dites que c'est lacunaire ? Je me battraï pour montrer le contraire ! Et puis, il y a la cartographie des compétences.

- le pilote I.R.S.N. : La surveillance n'est qu'un axe de la cartographie. Mais y a-t-il une cartographie des compétences de surveillance ?

- E.D.F. : Non ! Pour la vérification non plus, pour le contrôle non plus.

- le chef de service : Mais le chargé de surveillance est à plein temps sur une activité.

- E.D.F. : C'est la logique projet. Quand un chef de projet veut un gars, c'est le chef de service qui sélectionne le gars, il sait ce qu'il a fait avant. Pour le bilan thermique, c'est pareil, on ne donne pas le détail de toutes les compétences. C'est la macro-compétence qui nous intéresse ! Pour le manager, c'est pareil ! On cherche un manager qui soit bon ! On ne découpe pas les compétences.

Avant de se quitter, on rappelle les dernières étapes de l'expertise. Une ultime réunion d'instruction est programmée le 11 janvier. Le pilote s'engage à transmettre le rapport final et les projets de recommandation une semaine avant la réunion préparatoire programmée le 3 février.

3.3.4. L'élaboration des recommandations

La réunion pré-préparatoire avait pour objet de discuter, de valider avec les pilotes d'E.D.F les arguments, les « faits » utilisés par les spécialistes dans leur projet de rapport. A plusieurs reprises au cours des discussions avec les pilotes E.D.F., le chef de service s'est montré satisfait par cette réunion. « Le filet de sécurité de la réunion d'aujourd'hui fonctionne bien », a-t-il dit au pilote stratégique au cours d'un échange sur la pérennité des « ressources formateurs ». Les réactions des pilotes E.D.F. au cours de la réunion pré-préparatoire et les éléments recueillis au cours de la réunion technique du 11 janvier seront intégrés par le pilote dans une seconde version du rapport.

Hormis ce travail, il reste encore à mettre au point les projets de recommandation. Pour cela, le pilote collabore à nouveau étroitement avec ses collègues spécialistes, avec son responsable hiérarchique et avec le directeur adjoint de la D.S.R. La seconde version du rapport et les projets de recommandation seront envoyés aux participants de la réunion préparatoire le 26 janvier.

Des modifications de dernière minute seront toutefois apportées. L'avant-veille de la réunion préparatoire, les spécialistes se réunissent entre eux, avant d'aller discuter avec leur directeur adjoint. Au cours de ces échanges, le sens de chaque verbe est discuté, chaque mot est véritablement pesé :

« Faut-il employer "poursuivre" ou "renforcer" ? » (un spécialiste, réunion du 01/02/05)

Entre experts, il arrive qu'on relativise la « qualité » de la recommandation. On élabore une stratégie en hiérarchisant les recommandations et en tenant compte des réactions probables de l'exploitant.

« Ça c'est une fausse recommandation ; c'est leur cuisine. »

« On ne se battra pas là-dessus. »

« Celle-ci ne devrait pas poser de problème. »

Le directeur adjoint réagit à la lecture des différents projets de recommandation :

« Je suis d'accord avec vous. C'est du bon sens, il faut harmoniser ! »

« Ouh la ! Ils vont se battre là-dessus ! » (réunion du 01/02/05)

La note qui accompagne le rapport et les projets de recommandation rappelle le fonctionnement et les objectifs de la réunion préparatoire :

« Les objectifs de cette réunion sont de vérifier que les points d'accord et de désaccord sont bien identifiés ; et d'enregistrer une position/action¹⁶⁷ que l'exploitant devra confirmer par écrit à l'Autorité de sûreté à l'issue de la réunion préparatoire (seuls les points importants seront présentés au groupe permanent réacteurs).

Afin d'optimiser le temps de cette réunion, il conviendrait donc que l'exploitant identifie au préalable les projets de recommandations pour lesquels il envisage une position/action de manière à ce que le travail en réunion préparatoire se limite à ajuster la formulation et les échéances. » (document I.R.S.N., transmis à E.D.F. le 26/01/06)

3.4. La réunion préparatoire

La réunion préparatoire rassemblera les spécialistes « facteurs humains », leur directeur adjoint, les pilotes et les animateurs métier d'E.D.F., deux représentants de l'A.S.N. qui ont participé aux différents jalons précédents. Le délégué à l'état-major de la sûreté de la D.P.N., qui, comme à l'accoutumée, représentera E.D.F. le jour de la réunion du groupe permanent, participe également à la réunion, ainsi que le directeur des ressources humaines de la D.P.N. Enfin, quatre membres du groupe permanent sont présents, dont deux enseignants-chercheurs en sciences sociales¹⁶⁸.

Après une rapide introduction par le pilote, les projets de recommandation sont lus un à un. Nous restituons les échanges qui suivirent. Chaque paragraphe est consacré à une ou plusieurs étapes du processus de gestion des compétences :

- les référentiels de compétence [3.4.1.] ;

¹⁶⁷ La position/action est l'équivalent pour E.D.F. de l'engagement pour le C.E.A (cf. chapitre 3, p.144).

¹⁶⁸ Pour les expertises « facteurs humains », l'A.S.N. invite à la séance de G.P. des spécialistes du domaine, qui sont nommés ponctuellement « membre du groupe permanent ».

- l'identification des besoins individuels [3.4.2.] ;
- les moyens d'acquisition et de maintien des compétences [3.4.3.] ;
- les évaluations et la gestion des compétences [3.4.4.]

3.4.1. Les référentiels de compétences

Les trois premiers projets de recommandation concernent la première phase du processus de la gestion des compétences. Les deux premiers ont été évoqués au cours de la réunion pré-préparatoire ; ils concernent l'actualisation et la rationalisation des documents de référencement des compétences. Comme ils l'ont laissé entendre au moment de la réunion pré-préparatoire, les représentants d'E.D.F. acceptent les projets de recommandation. Ils proposeront donc des positions/actions à l'issue de la réunion.

R1. Dans la mesure où EDF a évolué d'une politique de formation à une politique de gestion des compétences, le GP recommande qu'EDF adapte les référentiels métiers et les futurs référentiels de professionnalisation. Cette adaptation doit apporter aux acteurs sur site le soutien nécessaire pour définir les dispositions de gestion des compétences (grille d'entretien individuel, référentiel d'habilitation, moyens de professionnalisation, modalités d'évaluation, etc.) et maintenir leur cohérence en cas d'évolution.

- E.D.F. : On est assez d'accord sur ce point-là. On veut le faire dans un avenir assez proche.

- le chef de service : Il n'y a pas de délai associé, car il y a beaucoup de métiers. Mais ce serait intéressant d'indiquer un plan de travail si on va vers une position/action. J'insiste sur le fait que c'est ce qui se passe sur les sites qui nous importe.

- E.D.F. : Cela a été notre souci jusqu'à présent. Vous avez bien noté que cela interroge l'articulation national/local.

- le chef de service : On est plutôt sur une position/action ?

- E.D.F. : Oui, dans la mesure où on jalonne ce qu'on compte faire et que l'on tient compte du service rendu aux sites. On formulera donc une position/action et on verra.

R2. Le groupe permanent recommande qu'EDF simplifie le système documentaire national et local relatif à la gestion des compétences de manière à faciliter son appropriation et son utilisation. De plus, EDF devra s'assurer que les évolutions apportées à la gestion des compétences ne se traduiront pas par un cumul de documents entraînant une complexification du système.

- le pilote I.R.S.N. : Cela rejoint ce que l'on vient de dire.

- E.D.F. : Ben... oui !Ce n'est pas la même chose ?

- le pilote I.R.S.N. : Pas tout à fait. Les outils et dispositifs sont peut-être trop nombreux. L'effort de rationalisation, que l'on a observé sur un site, va dans le bon sens.

- E.D.F. : On est assez d'accord. Mais attention car le projet qui s'est déroulé à Rosemara s'est fait sur la base d'un travail participatif. Si un site développe son propre système de gestion, on ne veut pas l'obliger à en changer. On peut difficilement annoncer des jalons dans un plan d'actions. On peut s'engager sur la rationalisation, mais on ne peut pas être en injonction. J'ai l'impression que R2, au niveau local, est une conséquence de R1. Est-ce qu'on ne peut pas introduire l'idée de simplification dans R1 ?

- le chef de service : OK. Vous nous faites une proposition de position/action commune. J'en profite pour passer un message à l'A.S.N. pour une prochaine expertise : on note l'importance de l'articulation local/national.

- E.D.F. : Oui enfin, c'est un problème qui est aussi vieux que le parc !

Le troisième projet de recommandation est spécifique à la gestion des compétences du chargé de surveillance. Les spécialistes, qui s'attendaient à une résistance de la part des représentants d'E.D.F., sont surpris de leur position.

R3. Le groupe permanent recommande qu'EDF mette en place des outils locaux qui référencent les compétences de surveillance pour permettre leur gestion de manière homogène avec la gestion des autres compétences dans les services.

- E.D.F. : On est en phase avec cette recommandation. On a la même volonté d'aider les sites. On propose une position/action qui irait dans ce sens là. On utilisera les « meilleures bonnes pratiques ». Il y a un enjeu stratégique sur cette mission qui justifie un traitement spécifique.

- un représentant de l'A.S.N. : Au cours de nos inspections, on a noté une mise en place hétérogène des chargés de surveillance.

- le pilote I.R.S.N. : Bien. On passe à la partie « identification des besoins ».

3.4.2. L'identification des besoins individuels

Trois projets de recommandation concernent l'étape suivante du processus-type. Le premier est relatif aux dispositifs d'identification de manière générale. Comme pendant la réunion pré-préparatoire, l'éventuel outillage des « observations de terrain » des managers fait réagir les représentants d'E.D.F.

R4. Le groupe permanent recommande qu'EDF poursuive le déploiement des divers dispositifs permettant l'identification des besoins de compétences des agents. Dans ce cadre, EDF précisera les modes d'identification des besoins retenus et présentera un bilan de leur mise en oeuvre sous un an.

- E.D.F. : Est-ce que vous pourriez-nous en dire plus ?

- le pilote I.R.S.N. : On aimerait en savoir plus sur les moyens d'identification, notamment par les managers sur le terrain, et surtout sur l'auto-identification.
- E.D.F. : Un paragraphe du rapport s'intitule « des sources multiples ». Vous avez constaté ça. On a fait beaucoup d'efforts sur l'auto-identification.
- le chef de service : On aimerait savoir de quels outils disposent les managers pour identifier les besoins en compétence sur le terrain. On est un peu restés sur notre faim de ce côté-là.
- E.D.F.: Pour qu'on se comprenne bien. Vous dites en R1 et R2 qu'on a beaucoup d'outils et en R4 qu'il faut compléter...
- le chef de service : Non. En R1 et R2, on est sur le référencement des compétences.
- E.D.F. : Très sincèrement, on ne comprend pas. Dans la conception qu'on a du manager sur le terrain, ce qu'on ne veut pas, c'est un manager avec un carnet. Quand il va sur le terrain, il sait ce qu'il doit observer.
- le pilote I.R.S.N. : je propose de supprimer R4 et de reparler de ce thème avec R12.

Nous reviendrons donc sur cette discussion. Le projet de recommandation suivant est à nouveau spécifique à l'activité de surveillance. Son statut ne sera pas complètement tranché à l'issue de la discussion.

R5. Le groupe permanent recommande qu'EDF précise les dispositions à mettre en place pour permettre l'identification des besoins en compétences des chargés de surveillance compte tenu de la réalisation de leur activité en dehors du service, de manière discontinue. EDF explicitera l'organisation du recueil d'information et notamment les modalités d'observation de l'activité en situation de travail.

- E.D.F. : Elle rejoint pour partie ce qu'on vient de dire en R4 et traite des compétences de surveillance. Le chargé de surveillance est dans une structure projet. On a plutôt tendance à contester cette recommandation.
- le chef de service : Alors qu'il y a quelqu'un qui ne fait pas ça à plein temps, vous dites qu'il n'y a pas de spécificité ?
- E.D.F. : Si, ça se gère différemment, mais c'est intégré dans le management d'un responsable de service. Votre recommandation fait le focus sur l'activité temporaire.
- le chef de service : Si on reformule, vous dites que vous couvrez ce cas. On vous demande de le justifier. Montrez-nous que votre système est bien robuste.
- E.D.F. : On peut capitaliser certaines discussions. On a dit en R3 que le métier était nouveau. En discutant R4, on a vu qu'on intégrait tous les outils. On peut fort bien étendre R3 en mentionnant les outils.

- le chef de service : Mais il y a aussi l'aspect de l'activité discontinue. Si ça se regroupe avec R3, OK. On se met R5 sous le coude !

Le projet de recommandation R6 concerne les modes de détermination des cibles de cartographies. Pendant la réunion pré-préparatoire, les représentants d'E.D.F. ne s'étaient pas fermement opposé à la critique des spécialistes. Le pilote I.R.S.N., qui ne souhaitait pas trop « se battre » pour cette recommandation, fut relativement surpris par le peu d'échanges qui suivirent sa lecture.

R6. Le groupe permanent recommande qu'EDF harmonise les modes de construction des cibles des cartographies pour des domaines d'activité identiques afin de repérer et d'analyser des écarts entre entités.

- E.D.F. : Vous avez pu noter que la cartographie était un outil récent et que les sites se le sont rapidement appropriés. Comme vous le notez, on a des situations hétérogènes. On débute maintenant une phase de maturation. On est favorable à l'harmonisation des modes d'élaboration des cibles. On proposera donc une position/action.

- le pilote I.R.S.N. : OK.

On passe ensuite à la phase suivante du processus de gestion des compétences.

3.4.3. Les moyens d'acquisition et de maintien des compétences

Cinq projets de recommandation sont relatifs à cette étape. Le premier est relativement nouveau ; il concerne les effets éventuels sur la sûreté des annulations des stages de formation et rencontre un vif désaccord de la part de tous les représentants d'E.D.F.

R7. Le groupe permanent recommande qu'EDF présente un bilan des annulations de stages sur les trois dernières années et de leur impact potentiel sur les compétences importantes pour la sûreté et la radioprotection. Ce bilan présentera les moyens ayant permis de compenser l'effet de ces annulations.

- E.D.F. : On fait à la D.P.N. un million cinq cent milles heures de formation par an. Chaque agent réalise en moyenne soixante-quinze heures de formation par an, tout métier confondu.

- le pilote I.R.S.N. : On est d'accord.

- E.D.F. : On n'a pas de problème d'accès de la part des métiers. On a une incompréhension là-dessus.

- le chef de service : Cette question est de l'ordre du complément d'instruction. Nous n'avons pas de visibilité là-dessus.

- E.D.F. : *Est-ce que c'est pertinent de mettre le focus là-dessus ? Pour obtenir quoi ? On n'a pas de souci sur ce sujet. Quels sont les éléments qui vous font dire qu'il y a un problème vis-à-vis des annulations de stage ?*

- un représentant de l'A.S.N. : Les annulations de stage, ce sont des choses qu'on peut voir en inspection.

- le chef de service : Cette question de l'annulation des stages. Il faut qu'on voit comment ça se fait. Quelle est l'ampleur ? On veut de la visibilité là-dessus.

- E.D.F. : Vous l'avez dit, c'est quelque chose qui n'a pas été instruit. *Votre recommandation est coûteuse, elle nous demande du boulot. Quels sont les éléments objectifs qui vous permettent d'avoir un doute sur ce sujet ? Est-ce que c'est un sujet de préoccupation fort qui ressort de votre instruction ?*

- le chef de service : On reformulera la recommandation, et vous réagirez.

Le projet de recommandation R8 est introduit comme un « complément d'instruction » par le pilote I.R.S.N. Une solution sera rapidement trouvée pour l'« éliminer ».

R8. Le groupe permanent recommande qu'EDF présente un bilan de l'évolution des délais de recrutement des formateurs et de la composition des équipes de formateurs afin de s'assurer de l'efficacité des dispositions prises pour favoriser leur recrutement.

- E.D.F. : ce point là a été instruit tardivement. On dispose de ce bilan.

- le chef de service : OK, vous nous le transmettez, et on l'intègre dans le rapport.

Le troisième projet de recommandation suivant est un point qui n'avait pas été évoqué jusqu'à présent. Il avait été cependant jugé relativement important par les spécialistes « facteurs humains », qui estiment souhaitable qu'il soit discuté par les membres du groupe permanent.

R9. Le groupe permanent recommande qu'EDF présente sous un an, les moyens retenus pour assurer, lors de la vague de départs en inactivité des agents de la génération du *papy-boom*, la conservation des compétences jugées rares. EDF précisera la manière dont ces moyens seront diffusés à l'ensemble du parc.

- E.D.F. : Vous avez bien noté que nous avons un projet sur le renouvellement des compétences, le transfert des connaissances. On peut prendre rendez-vous et vous présenter l'état d'avancement. Mais ce n'est pas le cadre d'une recommandation ! On a l'impression en lisant la recommandation qu'on n'a pas identifié le problème, qu'on n'a pas de plan d'action.

- un représentant de l'A.S.N. : On veut savoir ce qui est en route et si c'est à l'heure. Le simple point d'avancement est souvent flou.

- le chef de service : On le garde en recommandation.

Les représentants d'E.D.F. proposeront néanmoins une position/action à la suite de la réunion, qui sera acceptée par les experts.

On arrive au projet de recommandation R10, qui a été évoqué à plusieurs reprises au cours des réunions précédentes ; il ne concerne pas seulement les représentants d'E.D.F.

R10. Le groupe permanent recommande qu'EDF généralise les actions visant à déterminer la pertinence du caractère systématique et standard de certains stages ou recyclages de manière à améliorer l'adéquation des réponses apportées aux besoins de compétences.

- E.D.F. : Vous avez vu qu'il y a une liste de stages validée au niveau national.

- D.S.R. : C'est une recom' qui n'est pas seulement pour E.D.F....

- E.D.F. : Non ! Ce qui me gêne un peu, c'est que vous vous y prenez de manière offensive. Ce sont des sujets sensibles. La suppression d'un stage, il faut y aller prudemment. La formulation me gêne.

- un représentant de l'A.S.N : Quel est le vrai souci ? C'est qu'il y a trop de stages obligatoires ?

- le chef de service : Tout à fait. Il ne s'agit pas de dire qu'il y a trop de formation. Bon, nous reformulerons la recommandation.

Le projet de recommandation R11, qui concerne le chargé de surveillance, ne suscite pas d'opposition de la part des représentants d'E.D.F.

R11. Le groupe permanent recommande qu'EDF renforce les moyens d'appui, de suivi et de pilotage concernant le déploiement sur les sites des actions de professionnalisation des chargés de surveillance (formations nationales et locales et compagnonnage).

- E.D.F. : on partage cette recommandation avec vous. On vous enverra une position/action.

3.4.4. Les évaluations et la gestion des habilitations

Les deux projets de recommandation suivants font échos avec le projet R4, qui avait été « refusé » par E.D.F. Les deux parties semblent cette fois-ci converger.

R12. Le groupe permanent recommande qu'EDF renforce les dispositions supportant l'évaluation managériale des activités en situation de travail.

- le chef de service : J'ai en tête un travail sur la capacité à observer, sensibiliser les managers sur les points clefs à observer.

- E.D.F. : On sait bien qu'on n'est pas dans une situation satisfaisante sur tous les métiers. Mais on ne veut pas d'un carnet. On voudrait rester sur un management qui ne se retrouve pas trop instrumenté.

- le chef de service : On est d'accord.

- E.D.F. : Aller sur le terrain, c'est un des points centraux de notre projet D.P.N. Il ne faut pas que cela devienne une corvée ni pour les managers, ni pour les agents. Bon, on va vers une position/action.

Le projet suivant est spécifique à l'activité de surveillance.

R13. Le groupe permanent recommande qu'EDF précise les modalités de réalisation de l'évaluation sur le terrain des compétences relatives à l'activité de surveillance.

« On a tendance à revenir à R12. Il n'y a pas besoin d'une spécification pour le chargé de surveillance. On inclura ce point dans la position/action précédente. » (E.D.F.)

On aborde enfin le projet de recommandation relatif au renouvellement des habilitations, qui on s'en doute, suscite des réactions, de la part des représentants d'E.D.F., mais aussi de ceux de l'A.S.N., et même d'un membre du groupe permanent.

R14. Le groupe permanent recommande qu'EDF étudie l'opportunité de développer des possibilités de délivrance et de retrait partiel et temporaire d'habilitations, en tenant compte des risques induits par un accroissement de la transparence sur les pratiques réelles.

- le pilote I.R.S.N. : On sait qu'il y a beaucoup d'actions possibles en amont du retrait. On peut imaginer un retrait partiel ou temporaire.

- E.D.F. : Les retraits, il y en a. Les choses se font de manière locale, mais elles se font. Tout écart par rapport aux fondamentaux du métier entraîne un retrait.

- le chef de service : Le sentiment que j'ai, c'est qu'il y a des ajustements, des dispositions. Ne serait-il pas intéressant de mettre des crans dans le retrait d'habilitations ? Vis-à-vis de la question qui est posée par l'A.S.N., on ne peut pas dire que tout va bien sur les habilitations ; il y a une dimension problématique.

- un expert du groupe permanent : Ne peut-il pas y avoir une enquête plus approfondie de la part de l'I.R.S.N. ?

- le chef de service : *Cela me paraît difficile étant donné notre positionnement extérieur.*

- un représentant de l'A.S.N. : C'est un sujet important car *il s'agit de la dernière barrière.*

- E.D.F. : Faire tout porter sur l'habilitation, c'est aller vers un *formalisme exacerbé*. On a vu qu'il y avait des parades. Est-ce que vous estimez qu'elles sont bonnes ? Qu'elles suffisent ? J'estime que vous mettez de la crispation sur le système.
- un représentant de l'A.S.N. : Est-ce que tout ça est souterrain ?
- E.D.F. : Dans les CRES, on voit des actions ou des sanctions.
- un représentant de l'A.S.N. : Est-ce que c'est systématique ?
- E.D.F. : C'est ce vers quoi on tend.
- le chef de service : On pourrait proposer : "qu' E.D.F. montre que son système actuel permet de faire face à des situations de perte de compétence partielle et temporaire."
- un spécialiste « facteurs humains » : Ce qu'il me semble important de souligner, c'est que l'habilitation est là car l'A.S.N. est là. E.D.F. doit rendre visible quelque chose au contrôleur. Il faut bien dire qu'à travers l'habilitation, l'A.S.N. ne contrôle pas ce qu'elle croit contrôler.
- E.D.F. : Mais enfin, ce que vous pointez là est fondamental. Pour dire ça, il faut des éléments. Comment pouvez-vous avoir un sentiment sur des choses aussi graves !
- un représentant de l'A.S.N. : L'habilitation sert à rendre visible. S'il y a des choses qui sont faites, sans le retrait, est-ce que c'est tracé ? Est-ce que c'est visible ? S'il y a un pépin, est-ce que j'aurai quelque chose de formel ?
- E.D.F. : Je voudrais recadrer un peu le débat et resituer la proposition de recommandation dans le contexte historique. On a toujours pensé qu'un système de gestion des compétences était mieux qu'un système de permis.
- un représentant de l'A.S.N. : Mon problème : est-ce que moi, j'ai les moyens de savoir s'il y a quelqu'un aux manettes qui devrait ne pas y être.
- E.D.F. : Le manager se pose la même question que vous. Il voit ça avec les formateurs.
- le chef de service : Il faut qu'à minima, vous vous expliquiez. Le dossier technique dont on dispose est insuffisant. Donc la recommandation, c'est ça, expliciter.
- E.D.F. : On vous l'a dit, que c'est géré. Vous l'avez écrit. On va pas le réécrire !
- le chef de service : Il n'y a pas eu d'instruction technique sur ce point.
- E.D.F. : Nous n'avions pas compris que notre système vous inspirait si peu confiance...

- un représentant de l'A.S.N. : Je reformule autrement. Ou bien ce que le système ne couvre pas est résiduel en termes de risques et en termes de nombre, ou bien ce n'est pas résiduel et la question est : quelles sont les dispositions pour y faire face ?

- E.D.F. : OK. Il ne faut pas d'effets de dramatisation, car nous on estime que c'est résiduel.

- le chef de service : On reformulera la recommandation. Les membres du GP verront bien que c'est un thème délicat.

Les membres du groupe permanent auront sans doute peu de sujets de discussion. En effet, une majorité des projets de recommandations est « acceptée » par les représentants de la D.P.N. ; les sujets litigieux, ou ceux jugés incontournables par l'A.S.N. et les spécialistes, sont peu nombreux. Le pilote est satisfait des résultats de la réunion.

« La préparatoire s'est très bien passée. *Les représentants du groupe permanent et de l'A.S.N. étaient satisfaits.* » (entretien du 15/02/06)

3.5. Conclusion : nature et produits des interactions

Près de six mois séparent la fin de l'instruction, marquée par la remise des études métier et la fin de la rédaction d'une version presque aboutie du rapport final, dont les projets de recommandation furent discutés en réunion préparatoire.

Pendant ce laps de temps, le pilote occupe évidemment le premier rôle. Il a d'abord réalisé un travail d'animation et de synthèse qui a consisté à rassembler et unifier les points problématiques identifiés par les différents chargés d'étude (cf. conclusion du paragraphe 2, p.273). Il a ensuite mis en forme ses argumentations, en y intégrant l'étude bibliographique, l'analyse de l'historique et des incidents mettant en jeu un défaut de compétence, ou plutôt de gestion de compétence. Il a pu compter pour cela sur les conseils de ses pairs et de son chef de service, qui n'hésite pas à se projeter le jour de la réunion du groupe permanent, à imaginer les réactions des représentants d'E.D.F. et du groupe permanent, à resituer les réflexions dans le cadre de ce qui a été initialement convenu avec les représentants de l'A.S.N. et d'E.D.F. Il a également recueilli les conseils des représentants de la direction, qui se sont montrés attentifs aux conclusions des spécialistes, parfois critiques, mais soucieux d'encourager le spécialiste, pour la première fois pilote d'une expertise. Leurs commentaires ont néanmoins entraîné peu de modifications.

Enoncés formulés et/ou problèmes identifiés par les experts de l'I.R.S.N.	Réactions des représentants d'E.D.F. (réunion pré-préparatoire)	Réaction des experts	Réaction des représentants d'E.D.F. (réunion préparatoire)	Issue convenue
Sélection d'incidents	Opposition	Aucune	-	-
Définition de la compétence	Opposition	Reformulation	-	-
Actualisation et rationalisation des référentiels	Alignement	-	-	Projet E.D.F. de position/action
Homogénéisation des cartographies	Discussion	Légère reformulation	Alignement	Projet E.D.F. de position/action
Présence des managers et outillage de leur observation	Opposition	Légère reformulation	Alignement	Projet E.D.F. de position/action
Accès aux formations et auto-expression des besoins	Opposition	Complément d'instruction, reformulation accès sur les recyclages obligatoires	Discussion	Projet de recommandation maintenu
Pérennité des « ressources formateurs »	Opposition	Complément d'instruction, reformulation, alignement sur la position E.D.F.	-	-
Gestion des compétences de surveillance	Opposition	Reformulation (éclatement de la thématique)	Alignement	Projet E.D.F. de position/action
Renouvellement des habilitations	Opposition	Reformulation	Discussion	Projet de recommandation maintenu
-	-	Bilan des reports de formation ¹⁶⁹	Opposition	Projet de recommandation maintenu
-	-	Moyens pour faire face au <i>papy-boom</i> ¹⁷⁰	Discussion	Projet de recommandation maintenu ¹⁷¹

Tableau 20 : évolution des positions d'E.D.F. et de l'I.R.S.N. à l'égard des problèmes identifiés

Les changements majeurs ont été provoqués par les interactions entre experts et exploitants. Depuis la première restitution faite par les spécialistes aux pilotes et animateurs métier de la D.P.N., le processus de mise en forme de l'argumentation et d'explicitation des conclusions de l'analyse apparaît en effet comme un processus de convergence, d'alignement entre les positions de l'expert et de l'exploitant. Au lendemain de la réunion préparatoire, il reste bien sûr quelques points défendus par les experts et contestés par les représentants de la D.P.N., mais force est de constater

¹⁶⁹ Cette problématique apparaît après la réunion pré-préparatoire.

¹⁷⁰ Cette problématique apparaît après la réunion pré-préparatoire.

¹⁷¹ Nous l'avons dit, les représentants d'E.D.F. proposeront néanmoins une position/action.

que les différents jalons, et en particulier la réunion pré-préparatoire notamment souhaitée par le chef de service, ont permis de s'accorder. Et conformément à la formule retenue, même si l'on n'est pas d'accord sur tout, on est d'accord sur les points d'accord et de désaccord. Le Tableau 20, dont les différentes colonnes se succèdent chronologiquement, illustre ledit processus.

Au début du mois de février, on entre dans la dernière phase de l'expertise ; bientôt, les projets seront achevés, les versions auront abouti et les lettres seront gravées dans le marbre. Alors pendant qu'il en est encore temps, on relit, on corrige, on nuance.

4. La phase de transmission (février – mars 2006)

En ces jours qui précèdent le dénouement de l'expertise, la finalisation du rapport est la préoccupation primordiale du pilote [4.1.] C'est durant la réunion du groupe permanent que sont discutés les projets de recommandation [4.2.] A la fin de la réunion, l'avis du groupe permanent est transmis à l'A.S.N., qui le transformera en lettre de suite adressée à E.D.F. [4.3.]

4.1. En amont de la réunion du groupe permanent

Comme convenu, quelques jours après la réunion préparatoire, le pilote opérationnel transmet au pilote I.R.S.N. les propositions de positions/actions d'E.D.F. Certaines seront acceptées par les spécialistes, d'autres non. Elles seront insérées dans le rapport final, qui sera transmis aux membres du groupe permanent [4.1.1.] Il reste encore à préparer les présentations. Pour cela, le pilote sollicite à nouveau ses collègues spécialistes « facteurs humains » ainsi que le chargé d'étude du métier « chargé de surveillance » [4.1.2.] Par ailleurs, durant cette période de préparation, l'ensemble des tâches logistiques est assuré par le pilote [4.1.3.]

4.1.1. De la réception des positions/actions à la transmission du rapport

Dans les jours qui suivent la réunion préparatoire, le pilote reçoit les propositions de positions/actions d'E.D.F. Au cours d'un entretien, il nous fait part de sa relative satisfaction.

« Les positions/actions me conviennent. En balayant comme ça, rien ne m'a choqué. Le seul point négatif que je vois, c'est qu'il n'y a pas assez de dates ; ils ne s'engagent pas assez sur des délais. » (entretien du 15/02/06)

Ce même jour, le pilote est davantage inquiet par les ultimes validations nécessaires, qui ne sont toujours pas achevées.

« Le problème, c'est que le rapport n'est toujours pas relu. [Le directeur adjoint] relit la version de la préparatoire. [Le chef de service] n'a pas encore relu le dernier chapitre, ni le résumé. Et il n'a pas lu le tome deux du rapport qui présente les quatre études métier. C'est un peu inquiétant... »

Deux semaines plus tard, les changements sont notables. Le dernier point, en particulier, est en cours de résolution.

« Le rapport final est prêt et a été diffusé. Les modifications du directeur adjoint sont des modifications de forme. La relecture par [le chef de service] du second tome du rapport touche à sa fin. Ça va très vite. **Dès qu'un truc pose problème, je l'enlève !** » (le pilote I.R.S.N., 02/03/06)

Par ailleurs, les échanges qu'il a eus avec ses collègues et ses responsables hiérarchiques nuancent ses réactions lors de la première lecture des propositions de position/action.

« On a fait une réunion d'une demi-heure avec [le directeur adjoint] le 24 février. On a retoqué des positions/actions qui au départ me semblaient satisfaisantes. Celle sur le référencement des compétences de surveillance ne nous convient pas, car ils ne proposent rien de nouveau. Ils listent ce qu'ils font déjà au niveau national. Nous, on veut qu'ils mettent en place des dispositifs locaux de référencement des compétences [cf. projet de recommandation R3, p.308] Donc on garde la recommandation.

Toujours sur le chargé de surveillance, on voulait qu'ils renforcent l'appui, le pilotage et le suivi du déploiement sur les sites des dispositifs de développement et de maintien de la professionnalisation des chargés de surveillance [cf. projet de recommandation R11, p.312] Ils listent toute une série de dispositifs qu'ils font déjà. Donc, on ne voit pas en quoi cela renforce. On garde la recommandation. » (entretien du 02/03/05)

Le rapport final mentionnera l'éventuelle transformation des projets de recommandation en propositions de position/action lorsqu'elles ont été acceptées par l'I.R.S.N. Il sera transmis aux membres du groupe permanent le 27 février. Le rapport des quatre études métier est disponible sur demande.

4.1.2. La préparation des présentations

Les quelques jours qui précèdent la réunion seront consacrés à la préparation des transparents qui seront présentés le 14 mars 2006. Le pilote a sollicité les spécialistes du service qui ont réalisé les études des métiers « technicien essais » et « opérateur conduite » et qui interviendront le jour de la réunion. Le chargé d'étude du « chargé de surveillance », prestataire extérieur au S.E.F.H., sera également impliqué.

« Au cours d'une réunion de service, j'ai rebalayé l'ensemble des projets de recommandation pour qu'on puisse discuter du plan de la présentation. On a repositionné des recommandations dans le plan et on a minuté nos interventions.

Je n'ai pas suivi le plan du rapport. Il y aura tout d'abord une présentation générale de la gestion des compétences par le directeur des ressources humaines de la D.P.N. Puis je présenterai des éléments sur notre méthodologie. Ensuite, on présentera avec les chargés d'étude les projets de recommandation dans trois parties : 1. Outils de gestion des compétences (deux recommandations et deux positions/actions). 2. Actions de professionnalisation (deux recommandations et une position/action). 3. Evaluations (une recommandation sur l'évaluation et une sur l'habilitation.) La partie identification des compétences a disparu, car il n'y a pas de projet de recommandation dessus. » (le pilote, entretien du 02/03/06)

Il a fallu penser à la place à attribuer aux études métier.

« Au départ, je ne voulais pas d'illustration des métiers, pour pas qu'on nous parle du problème des compétences, mais bien du processus de gestion des compétences. Mais [le chef de service] a suggéré qu'on montre davantage notre matériau. Le chargé de surveillance, où peu de choses ont été faites, montre des aspects négatifs. Du coup, on parle également du technicien essais et de l'opérateur conduite. » (le pilote, entretien du 02/03/06)

Avant le 14 mars, le pilote organisera plusieurs répétitions avec les trois chargés d'étude et les membres du service, afin de perfectionner les supports de présentation.

4.1.3. Les tâches résiduelles

Sur cette dernière ligne droite, l'ensemble du travail réalisé par le pilote ne se limite pas à la confection des exposés présentés aux membres du groupe permanent. Il assure également mille et une tâches qui relèvent de l'organisation de la journée et qui devront permettre d'assurer son bon déroulement.

« Le pilote doit faire beaucoup de trucs administratifs. Il a aussi fallu écrire le résumé, une version projet de l'avis du groupe permanent, qui sera relu ou réécrit à l'issue de la réunion, un préambule aux études métier, une note accompagnant le rapport. Je me suis occupé de rédiger l'ordre du jour. Il a fallu mettre la main sur la liste des gens à qui il a fallu envoyer le rapport. C'est moi qui me suis chargé de préparer les chronopost, d'imprimer les étiquettes. Bref, il y a énormément de tâches logistiques que le pilote doit assumer tout seul, et dont il se passerait bien... » (le pilote, entretien du 02/03/05)

Le 14 mars, tout est prêt. Le président du groupe permanent « réacteurs » introduit la séance avant de donner la parole au pilote I.R.S.N.

4.2. La réunion du groupe permanent (14 mars)

« Examiner le management des compétences, c'est s'assurer que le système de gestion des compétences est piloté, efficace, équipé et que le système d'habilitations est satisfaisant. » (le pilote)

C'est en ces termes que le pilote expose aux experts¹⁷² du groupe permanent les enjeux de l'instruction du « G.P. Management des compétences et des habilitations des personnels d'exploitation des centrales E.D.F. »

« Au total, c'est près de 120 entretiens et 50 observations qui ont été réalisés par 10 intervenants pendant 11 semaines d'instruction. » (le pilote)

Il rappelle que le groupe permanent a eu l'occasion, par le passé, d'examiner la formation des personnels d'exploitation, mais que c'est la première fois que le processus de gestion des compétences est examiné. Deux spécificités, donc : la compétence, et non plus la formation ; la gestion des compétences, c'est-à-dire les dispositions, qu'E.D.F. a mises en place pour gérer les compétences de ses personnels d'exploitation et non directement les compétences.

Les cinq projets de recommandation pour lesquels les représentants d'E.D.F. et les spécialistes de l'I.R.S.N. n'ont pas pu (ou n'ont pas souhaité) se mettre d'accord seront discutés en cours de séance. Avant cela, les membres du groupe permanent débattent de la pertinence du cadrage de l'expertise [4.2.1.] Les discussions portent ensuite sur les projets de recommandation relatifs à la gestion des compétences du chargé de surveillance [4.2.2.] Les spécialistes présenteront ensuite leur demande d'un bilan des annulations de stage, sur lequel les représentants d'E.D.F. n'avaient pas souhaité s'engager [4.2.3.] Puis, le chargé de l'étude « opérateur conduite » exposera les problèmes que pose l'accès à la

¹⁷² Dans ce paragraphe, nous réserverons le terme « experts » aux membres du groupe permanent.

formation sur l'auto-expression des besoins et lira le projet de recommandation [4.2.4.] qui avait été rejeté par E.D.F. Enfin, on consacre un temps significatif à une discussion autour du projet de recommandation relatif à la gestion des habilitations [4.2.5.]

4.2.1. Le cadrage en débat

Dans son introduction, le pilote rappelle le périmètre de l'étude :

« L'instruction concerne la gestion des compétences pour l'ensemble des personnels d'exploitation des REP pour tous paliers confondus. »

Comme cela avait été décidé au cours du cadrage,

« l'instruction n'aborde pas les compétences en situations incidentelles et accidentelles, les compétences des prestataires, des services centraux et d'appui aux sites, les aspects financiers, les éléments relevant de la politique industrielle ou de la stratégie d'EDF. »

Il peut sembler surprenant que les éléments du cadrage fassent l'objet de débats le jour de la présentation devant le groupe permanent. On discute en effet du choix de l'objet expertisé. Ainsi un expert apostrophe le pilote :

« Je comprends qu'il est commode de s'intéresser au système de gestion des compétences ; un objet bien défini, avec des procédures, mais n'était-il pas possible d'examiner plus directement les compétences ? »

La crainte, exprimée à plusieurs reprises par le pilote et le chef de service dès le début de l'instruction, était donc justifiée. Un représentant de l'A.S.N. interviendra pour soutenir le choix de l'objet :

« On n'a pas demandé à l'I.R.S.N. d'évaluer les compétences, il s'agit de savoir si E.D.F. a les moyens de faire lui-même cet exercice. »

Un autre expert jugera cette approche « tout à fait raisonnable », car

« *l'autorité ne peut regarder que par-dessus l'épaule de l'exploitant.* D'autre part, en regardant l'outil, on peut s'assurer qu'on a les pratiques, pas que la théorie. »

Plus tard, les deux experts en sciences sociales qui ont été invités à cette séance, critiqueront la vision trop instrumentale de la compétence, une vision « *push-button* » dira l'un d'entre eux, à travers laquelle les compétences sont des matériels dont il convient de gérer le stock.

« Nous, sociologues, parlons de *compétences distribuées.* »

Un expert regrette que ce point ne fasse l'objet que d'un paragraphe dans le rapport car

« la compétence distribuée, c'est tout ce liant invisible entre tout ce qui est structuré. Je sens que c'est là-dessus que la maison tient. »

Le chef du S.E.F.H. met en garde les membres du groupe permanent :

« On a fait beaucoup d'entretiens, d'observations, mais je ne crois pas qu'une instruction de l'I.R.S.N. puisse voir tout ça. C'est une des limites de l'exercice. »

Un des experts en sciences sociales estime que les choix en matière de « politique RH » constituent un élément structurant de la gestion des compétences, et il regrette que l'instruction n'ait pas abordé ce domaine.

Ces critiques portent sur le cadrage de l'expertise. Toutefois, plusieurs experts ont souligné la bonne qualité des rapports. Deux des cinq projets de recommandation portaient sur la gestion des compétences spécifiques au chargé de surveillance.

4.2.2. La gestion des compétences du chargé de surveillance

Ces deux projets de recommandation, jugés « les plus importants de la journée » par un expert, seront discutés une demi-heure par les membres du groupe permanent.

Recommandation n°1 : Compte tenu du rôle stratégique joué par le chargé de surveillance, le Groupe Permanent recommande qu'EDF mette en place des dispositifs locaux qui référencent les compétences de surveillance pour permettre leur gestion dans les services de manière homogène aux autres domaines de compétences.

Recommandation n°4 : Le Groupe Permanent recommande qu'EDF renforce l'appui, le pilotage et le suivi du déploiement sur les sites des dispositifs de développement et de maintien de la professionnalisation des chargés de surveillance.

Durant les discussions, un expert estime qu'on retrouve ce projet de recommandation de l'I.R.S.N. dans la position/action d'E.D.F.

« Sur R4, j'ai l'impression que la position/action d'E.D.F. répond bien. E.D.F. a eu tort de rajouter les deux derniers alinéas ! »

Qu'en est-il sur le papier ? On peut lire dans la position/action proposée, que

« EDF renforcera en 2006 l'appui et l'accompagnement du déploiement sur les sites de la professionnalisation des chargés de surveillance, en associant les acteurs locaux à la construction des référentiels métier. »

Les deux alinéas suivants explicitent les dispositifs qui ne constituent pas des nouveautés pour l'I.R.S.N. Un expert réagit :

« La position/action d'EDF, c'est ce que j'entends depuis 1994. Il faut une rupture ! Avec un vocabulaire différent car ce langage n'a conduit à rien jusqu'ici, sauf à de petits progrès. »

Il ajoute :

« j'entends ici aider le management. »

On s'inquiète alors du glissement auquel invite cette prise de parole :

« Je n'ai pas compris le procès qui est fait à EDF, de quoi s'occupe-t-on ici ? Des recommandations R1 et R4 ou des choses qui ne viennent pas de l'instruction ? »

Le chef du S.E.F.H. prend alors la parole :

« On souhaite recommander sur le processus de gestion des compétences. Au cours de l'instruction, on a noté qu'EDF avait changé de positionnement.¹⁷³ Il est important que le GP appuie notre point de vue. »

Le président tranche alors :

« Je suis également d'avis de ne pas reporter à demain ce qui peut être fait aujourd'hui. »

Un expert reformule alors les deux projets en une recommandation.

« Le groupe permanent recommande que, dans le cadre du renforcement du pilotage stratégique, de l'appui central et du suivi tactique du déploiement sur les sites des dispositifs de développement et de maintien de la professionnalisation des chargés de surveillance, EDF mette en place des dispositifs locaux qui référencent les compétences de surveillance pour permettre leur gestion dans les services de manière homogène aux autres domaines de compétences. »

Un représentant d'E.D.F. prend la parole :

« E.D.F. est d'accord avec cette proposition de recommandation. »

Après le déjeuner, on passe aux projets de recommandation qui concernent les actions de professionnalisation.

¹⁷³ Au cours des discussions, E.D.F. a précisé : « il n'y a pas de divergence sur le fond ».

4.2.3. Le bilan des annulations de stages

Recommandation n°2 : « L'IRSN recommande qu'EDF présente un bilan qualitatif et quantitatif, des causes des reports de formation relatives à des compétences importantes pour la sûreté et la radioprotection, par exemple : formation radioprotection, formation chargé de surveillance, formation essais physiques. Ce bilan, couvrant les trois dernières années, présentera les moyens mis en œuvre pour compenser l'effet de ces reports. »

Le chargé de l'étude « opérateur conduite », qui lira le projet de recommandation l'appuiera de la manière suivante :

« On souhaite un bilan car nos observations ont été effectuées sur deux sites uniquement ; un bilan permettrait de voir s'il y a des actions à engager. L'exploitant n'a pas proposé de position/action. »

Un représentant d'E.D.F. prend alors la parole :

« Vous avez vu un nombre d'absences et des causes objectives. On ne peut pas arriver à la perfection, mais on peut dire quels sont nos axes d'amélioration. Le bilan que vous nous demandez ne semble pas être une source de progrès. On préférerait être davantage tourné vers l'avenir et regarder quelles parades mettre en œuvre. »

Des chiffres sont précisés :

« Plus de 21000 agents formés. On a une offre généreuse en formation. »

Un expert du groupe permanent réagit alors :

« Je trouve la réponse d'EDF très mauvaise. Quand on est dans le nucléaire, les chiffres annoncés ne sont pas bons. Et puis, l'approche statistique ne me convainc pas. En ce qui concerne la recommandation, le bilan n'est qu'un outil. On peut mettre ce qu'on veut comme outil. L'important, c'est comment manager l'effet des reports. »

Un autre s'exprime :

« Moi non plus je ne vois pas trop l'intérêt du bilan. Si l'on montre que, dans 10% des cas, c'était parce que l'instructeur avait la grippe, je ne vois pas à quoi cela servira. »

Un troisième ajoute :

« Je suis d'accord avec l'idée que le bilan ne sert pas à grand-chose. »

Le chef du S.E.F.H. intervient :

« Je suis étonné qu'une prise de parole d'EDF en séance vous convainque. »

L'un des experts répond :

« On n'a pas dit ça. Les causes, ça m'est complètement égal. C'est un bilan des conséquences qui pourrait apporter quelque chose. »

Alors que le projet de recommandation semblait en mauvaise passe, le représentant d'E.D.F. fait une proposition :

« Il faut peut-être clarifier un peu. On pourrait proposer de faire un bilan sur l'année 2006, voir comment le management met en œuvre des parades face à un phénomène marginal (2 et quelques pour cent). On propose ça comme conclusion intermédiaire pour mettre fin au débat. »

Après avoir parcouru rapidement l'ensemble de l'assistance, le président tranche :

« Il n'y a plus qu'à écrire cela. »

Un expert prend alors la parole :

« Un bilan des conséquences sans évoquer les causes, ce sera difficile. Laissons bilan tout court. »

Un représentant d'E.D.F. précisera :

« Pour la fin de la recommandation, j'ai une proposition ; parade et disposition, ce n'est pas vraiment la même chose. Disposition me semble plus organisationnelle. Je ne veux pas influencer mais alerter. »

Le président, à la suite de l'avis d'un expert, apporte sa touche :

« Cela deviendrait même dispositifs. »

La recommandation du groupe permanent est finalement assez peu modifiée. On a enlevé « causes », et on a écrit « dispositions » à la place de « moyens ».

Le Groupe Permanent recommande qu'EDF présente un bilan qualitatif et quantitatif des reports de formation. Ce bilan effectué sur l'année 2006 présentera les dispositions mises en œuvre localement par le management pour compenser l'effet de ces reports.

Le chargé d'étude poursuit alors sa présentation et lit le projet de recommandation suivant.

4.2.4. Le volume de formations et l'inhibition de l'auto-expression des besoins

Recommandation n°3 : « L'IRSN note que pour certains métiers, les recyclages obligatoires occupent une partie importante du temps individuel de formation, ce qui peut conduire à une inhibition de l'auto-expression des besoins. L'IRSN recommande qu'EDF examine la pertinence du caractère systématique et standard de certains stages ou recyclages de manière à améliorer l'adéquation des réponses apportées aux besoins individuels de compétences. »

Un représentant d'E.D.F. prend alors la parole :

« Je voudrais donner des chiffres car on a l'impression que des populations croulent sous de l'obligatoire. Pour la conduite, la formation obligatoire correspond à 12 jours par an. Ça veut pas dire qu'on ignore le problème mais je souhaitais rationaliser les débats. »

Pour nuancer ces propos, le chargé d'étude apporte une précision :

« Vous parlez de l'obligatoire national ! Donnez le reste ! Ce n'est pas ce que perçoit l'opérateur ! »

Le représentant d'E.D.F. ajoute :

« Les verbatims "j'ai trop de formation", peuvent peut-être traduire le ressenti de ceux qui sortent de longue période de formation. Il faut revenir sur la vraie réalité des choses. »

Une discussion entre deux experts s'engage alors :

- un expert A : J'aime le concept de cette recommandation. Toutefois, je propose de la modifier en enlevant EDF. Car l'autorité de sûreté et l'IRSN sont également concernés par cette recommandation.
- un expert B : Je suis opposé à cette modification.
- un expert A : Pourquoi cela ? Pointer E.D.F. alors que c'est l'autorité...
- un expert B : Le GP ne recommande pas à l'ASN, même s'il est évident qu'elle doit balayer devant sa porte.

On discute beaucoup sur l'emploi des mots « obligatoires », « systématiques », « standards ». Un troisième expert intervient.

- un expert C : Il doit y avoir quelque chose d'obligatoire.
- un expert B : J'ai un peu le même souci : ce qui est obligatoire doit être bien défini, donc systématique et standard.
- un expert A : Je propose qu'on supprime obligatoire dans la première phrase et standard dans la seconde.

- un expert B : Je ne suis pas d'accord avec ces deux propositions.

Un représentant d'E.D.F. donnera son point de vue sur la recommandation :

« Cette recommandation est intéressante sur le fond. Par contre, on veut y aller à notre rythme. Il ne faut pas lâcher la proie pour l'ombre. »

Les longues discussions entre experts découragent certains :

« On marche un peu sur des œufs. Je ne suis pas absolument convaincu de la possibilité d'arriver à un véritable consensus à ce sujet. On risque de pousser le bouchon beaucoup plus loin que certains le pensent. On peut se contenter de ce que propose EDF. » (un expert)

Un expert répond :

« Si nous ne sommes pas capables de nous mettre d'accord en groupe permanent sur une recommandation, je me demande ce que nous faisons ici ! J'ai noté tout à l'heure que c'était un sujet sur lequel **EDF demandait une recommandation et ne souhaitait pas prendre de position/actions**. Prenons nos responsabilités et discutons sur la formulation si nous ne sommes pas d'accord ! »

Il propose alors une formulation acceptée par le président et l'auditoire. Il remplace améliorer par optimiser et supprime « systématique ».

Le Groupe Permanent recommande qu'EDF examine la pertinence du caractère standard de certains stages ou recyclages de manière à optimiser l'effort de formation et à améliorer l'adéquation des réponses apportées aux besoins individuels de compétences.

4.2.5. La gestion des habilitations

Le dernier projet de recommandation à l'ordre du jour est celui relatif au renouvellement des habilitations.

Recommandation n°5 : « Le Groupe Permanent note qu'EDF utilise différents moyens au sein des services pour pallier une lacune temporaire ou partielle de compétences, sans systématiquement recourir à un retrait ou une suspension formels d'habilitation. Le Groupe Permanent recommande qu'EDF présente ces différentes modalités d'organisation, en particulier les modes de constitution des équipes pour réaliser des activités sensibles pour la sûreté et la radioprotection. »

Un expert prend la parole :

« J'aime bien l'analyse de l'I.R.S.N. mais je reste sur ma faim avec la recommandation, j'aimerais qu'il y ait une réflexion sur l'habilitation. On gère la compétence, ça c'est bien, mais gérer l'habilitation sous la table, c'est pas bien. Vis-à-vis de l'opinion, s'il y a un pépin, vous vous retrouverez au tribunal ! Je regrette qu'il y ait aussi peu de suspension. »

Un autre ira dans le même sens :

« Je partage tout à fait ce qui vient d'être dit : ou l'I.R.S.N. va trop loin ou pas assez. Je pensais demander à E.D.F. de justifier les modalités. »

Une discussion faisant intervenir plusieurs membres du groupe permanent s'enclenche alors :

- un expert A : Ce qui se passe, très concrètement, lorsqu'il y a un problème, notamment pour un agent de conduite, il y a un retrait d'habilitation *de facto*, puisqu'on le met à l'écart de son travail. Mais ce n'est pas *de jure*. Il faut s'assurer que le *de facto* est bien appliqué, et ensuite, comme passe-t-on du *de facto* au *de jure* ?

- un expert B : Dans la fabrication, il existe des qualifications dans les entreprises. Elle sont bien claires dans les textes. Il est courant d'enlever la qualification d'un soudeur ou d'un contrôleur. Qu'est-ce qui empêche la même chose ? »

- un expert C : Il y a des pistes d'étude : des restrictions provisoires, ça doit exister. Des recherches juridico-administratives peuvent être faites. Il faut rapprocher le *de facto* et le *de jure*, mais il ne faut pas détruire le *de facto*.

Pour un représentant d'E.D.F.,

« La recommandation telle qu'elle est formulée conduit à une discussion avec l'autorité de sûreté. »

Un expert :

« Si je comprends bien, *l'exploitant pense que la recommandation ne lui va pas trop mal*, mais il faudrait ajouter une traçabilité sur la gestion des habilitations. Ne pourrions-nous pas ajouter à la fin : "et la gestion des habilitations concernées" ? Cela ouvrirait la porte à toutes les possibilités de suspension conditionnelle, etc., mais simplement la balle est dans le camp d'E.D.F. qui aurait peut-être à faire preuve d'un peu de créativité ou à formaliser selon quelles modalités il pourrait suspendre provisoirement ou inconditionnellement l'habilitation, mais ce serait traçable. »

Le représentant d'E.D.F. dit être d'accord avec la proposition de recommandation.

Le Groupe Permanent note qu'EDF utilise différents moyens au sein des services pour pallier une lacune temporaire ou partielle de compétences, sans systématiquement recourir à un retrait ou une suspension formels d'habilitation. Le Groupe Permanent recommande qu'EDF présente ces différentes modalités d'organisation, en particulier les modes de constitution des équipes pour réaliser des activités sensibles pour la sûreté et la radioprotection, et la gestion des habilitations concernées.

Ce consensus achève la séance. Toutefois, les rapporteurs de l'I.R.S.N., les membres du groupe permanent et les représentants d'E.D.F. restent autour de la table pour rédiger le projet d'avis du groupe permanent, dont une première version avait été préparée par le pilote I.R.S.N.

4.3. La fin de l'expertise

Une fois validé par le président, le secrétariat du groupe permanent transmettra l'avis du groupe permanent à l'A.S.N.

La lettre de suite de l'A.S.N. ne sera transmise à d'E.D.F. qu'au mois de septembre. Elle reprend la conclusion positive exprimée par les spécialistes « facteurs humains », reprise par le groupe permanent dans son avis.

« De façon générale, j'estime que votre système de gestion des compétences et des habilitations des personnels d'exploitation des réacteurs nucléaires à eau sous pression est satisfaisant. Je constate que vous avez mis en place une véritable politique de gestion des compétences, dotée de moyens importants avec une démarche qui vise à identifier précisément les compétences qui doivent être acquises par les agents et les services, et à construire les actions de professionnalisation adaptées. »

Une annexe reprend les projets de recommandation des spécialistes « facteurs humains », devenus, modulo les modifications susmentionnées, les recommandations du groupe permanent. Ils ont maintenant acquis le statut de demandes (cf. Encadré 29). Les positions/actions d'E.D.F. sont regroupées dans une autre annexe.

1. La prise en compte des compétences non techniques dans la professionnalisation des chargés de surveillance. Dans le cadre du renforcement du pilotage stratégique, de l'appui national et du suivi tactique du déploiement sur les sites des dispositifs de développement et de maintien de la professionnalisation des chargés de surveillance, je vous demande, de mettre en place des dispositifs locaux qui référencent les compétences de surveillance pour permettre leur gestion de manière homogène avec les autres domaines de compétences. Vous me présenterez votre démarche avant la fin de l'année 2007.

2. L'accès aux formations. Je vous demande de me présenter, sous un an, un bilan qualitatif et quantitatif des reports de formations relatives à des compétences importantes pour la sûreté et la radioprotection, notamment:

formation radioprotection, formation chargé de surveillance, formation essais physiques. Ce bilan, effectué sur l'année 2006, présentera les dispositions mises en œuvre localement par le management pour compenser l'effet de ces reports.

3. L'adéquation des réponses aux besoins de professionnalisation. Je note que, pour certains métiers, les recyclages obligatoires occupent une partie importante du temps individuel de formation, ce qui peut conduire à une inhibition de l'auto-expression des besoins. Je vous demande d'examiner la pertinence du caractère standard de certains stages ou recyclages de manière à optimiser l'effort de formation et à améliorer l'adéquation des réponses apportées aux besoins individuels de compétences. Vous me présenterez en juin 2007 les premiers résultats de votre examen et les suites envisagées.

4. La gestion des habilitations. Je note qu'EDF utilise différents moyens au sein des services pour pallier une lacune temporaire ou partielle de compétences, sans systématiquement recourir à un retrait ou une suspension formels d'habilitation. Je vous demande de me présenter en juin 2007 ces différentes modalités d'organisation, en particulier les modes de constitution des équipes pour réaliser des activités importantes pour la sûreté et la radioprotection et la gestion des habilitations concernées.

Encadré 29 : les demandes issues de l'expertise

4.4. Conclusion : nature et produits des interactions

Les dernières semaines avant la présentation des points conflictuels ou incontournables de l'expertise devant le groupe permanent sont éprouvantes pour le pilote, qui en plus d'attendre les relectures de son responsable hiérarchique, de la D.S.R. et les propositions de position/action des représentants d'E.D.F., doit notamment s'occuper des aspects logistiques de la réunion et préparer des documents de support (résumé et projet d'avis du groupe permanent). Jusqu'au dernier moment, l'équipe de spécialistes et le directeur adjoint discutent pour savoir s'il faut accepter ou non les propositions d'E.D.F. En un sens, leurs choix étaient les bons ; toutes les propositions de recommandation se sont transformées en recommandations du groupe permanent.

Au cours de la réunion du groupe permanent, certaines critiques sont formulées à l'égard du cadrage de l'expertise. Certains jugent trop restrictives les conceptions retenues : regarder la qualité du processus, sans regarder la qualité du produit de sortie ; la compétence, identifiée à un élément que l'on pourrait gérer comme un stock ; la compétence, dont le caractère collectif est trop peu pris en compte¹⁷⁴. Pour s'en défendre, le chef du S.E.F.H. mentionne ce qui constitue selon lui les limites de l'intervention des experts de l'I.R.S.N. : la gestion concrète des

¹⁷⁴ Il est intéressant de noter que ces questions renvoient à des débats académiques actuels.

habilitations, la gestion de la compétence en tant que propriété d'un collectif lui semblent difficiles à appréhender par une investigation dans le cadre d'une expertise de l'I.R.S.N. Comme ses supérieurs hiérarchiques et les représentants de l'A.S.N, il demeure très satisfait du déroulement de l'expertise. En réunion de service, le lendemain, il fait part de son point de vue :

« C'est le second G.P. piloté par le S.E.F.H. Des recommandations ont été discutées. Le S.E.F.H. est capable de piloter des G.P. comme les autres. »

L'ensemble des spécialistes partage cette satisfaction ; un gros travail vient d'être abattu par le S.E.F.H. Les « F.H. » sont bel et bien légitimes et méritent le respect auquel ont droit les sciences de l'ingénieur. Cependant une impression curieuse est partagée par de nombreux spécialistes « facteurs humains ». Tous (ou presque) insistent sur le caractère étrangement consensuel de la réunion ; **« on ne savait pas qui représentait E.D.F. et qui représentait l'I.R.S.N. ! »** Il est vrai que les représentants d'E.D.F. ont été d'accord avec tous les projets de recommandation. Un des spécialistes réagit avec ferveur :

« Il y avait "collusion, confusion". On ne fait pas de G.P. si tout le monde est d'accord sur tout ! »

Le chef de service se défend alors :

« Il y a deux réponses à ta question. 1) C'est vrai que dans le cadrage, on avait enlevé des questions qui pouvaient conduire au conflit ; 2) Mais il faut dire aussi que c'est l'analyse qui a mené au consensus. On n'était pas d'accord jusqu'à la réunion préparatoire. Au cours de la pré-préparatoire de décembre, ils se sont opposés à plein de choses. C'est la qualité de l'expertise qui les a convaincus.

Le fait que ça ne frite pas ne veut pas dire que ça fait pas avancer la sûreté. Le fait que ça frite ne fait pas forcément avancer la sûreté ; quand ça se bagarre, c'est souvent parce que l'instruction s'est mal passée. »

Cette dernière phrase fait réagir le spécialiste :

« Mais quand il y a une recommandation, ça ne veut pas dire que ça n'a pas été traité pendant l'instruction ! »

Le pilote mettra un terme à ce débat ; cette situation de consensus entre E.D.F. et l'I.R.S.N. est, selon lui, principalement due au bon niveau de l'exploitant :

« La conclusion, c'est quand même qu'en matière de gestion des compétences, EDF est très bon. » (le pilote I.R.S.N., réunion du 15/03/06)

5. Synthèse

Comme pour les précédents cas, revenons sur les opérations de ce processus d'expertise qui nous ont semblé particulièrement importantes [5.1.] avant de le confronter aux modèles et théories présentés en introduction générale [5.2.]

5.1. Les opérations élémentaires de l'expertise « facteurs humains »

La gestion des compétences des personnels d'exploitation des centrales nucléaires E.D.F. constitue une extension d'une problématique connue et évaluée depuis longtemps par les spécialistes « facteurs humains », à savoir la formation.

C'est une équipe de plusieurs spécialistes qui est mobilisée pour traiter cette expertise pilotée par le S.E.F.H., puisqu'on envisage de recueillir beaucoup de données empiriques, comme le souhaite notamment le directeur de la D.S.R. Dans un premier temps, le pilote réalise une analyse préalable. Des incidents d'exploitation caractérisés par un défaut de compétence mis en évidence par des analyses d'E.D.F. ou de l'I.R.S.N. sont sélectionnés par l'appui technique du S.E.F.H. pour justifier le lien entre compétences et sûreté. Un « bon système de gestion des compétences » est donc nécessaire ; les spécialistes devront évaluer la qualité du système de gestion des compétences d'E.D.F. Pour cela, ils établissent, à partir d'une revue de littérature, un processus-type de gestion des compétences, composé de plusieurs étapes. La littérature insiste par ailleurs sur d'autres thématiques, comme le caractère collectif des compétences et les liens entre politiques de ressources humaines et gestion des compétences. Pour recueillir des données, les spécialistes envisagent de se focaliser sur certains métiers impliqués dans l'exploitation d'une centrale, pour lesquels ils réaliseraient des observations d'activité et des entretiens de type « 360 degrés ». C'est notamment pour faire cette sélection qu'ils consultent leurs collègues généralistes et les autres spécialistes de l'I.R.S.N. La réunion de concertation interne ne sera toutefois pas un grand succès. Seul un généraliste proposera une étude quantitative des analyses d'incidents, qui sera intégrée telle quelle dans le rapport.

L'analyse préalable est présentée à l'exploitant. Ses réactions ont deux types d'effet sur le futur déroulement de l'expertise. D'une part, il arrive à écarter de l'expertise certaines thématiques (politiques R.H. et aspects salariaux) qui semblent constituer des domaines réservés. D'autre part, l'intérêt qu'il semble manifester aux potentiels résultats de l'expertise le conduit à « guider » les spécialistes, à mettre en

avant certains métiers et à multiplier les sites sur lesquels seront recueillies les données de terrain.

La centaine d'entretiens et la quarantaine d'observations réalisés ont permis de constater des pratiques plus ou moins inattendues et d'identifier des problèmes. On peut regrouper les données recueillies par les experts selon les deux catégories suivantes :

1. *imperfection des outils et des procédures de la gestion des compétences.* Par exemple : manque de formalisation des modalités d'acquisition des compétences non techniques (métier « technicien essais ») ; manque de traçabilité des actions de formation courantes (métier « opérateur conduite ») ; absence d'outils d'identification et d'évaluation des compétences (métier « chargé de surveillances »). A un niveau global : cibles hétérogènes dans la construction des cartographies ; manque d'harmonisation et de rationalisation de la base documentaire dédiée au recensement des compétences.
2. *dysfonctionnements dans les processus de gestion des compétences.* Par exemple : les modalités de délivrance et de renouvellement des habilitations (elles ne sont pas ce qu'on croyait qu'elles étaient) ; l'excès de formations obligatoires et la difficulté pour les personnels d'explicitier leurs besoins (métier opérateur conduite) ; la difficile mission de surveillance ; la difficile mise en œuvre des modalités d'évaluation des compétences.

Pendant la phase d'instruction, les relations sont souvent tendues avec l'exploitant (défiance à l'égard des observations des experts, insatisfaction vis-à-vis des instructions qui sont souvent jugées incomplètes). L'exploitant contraint le pilote à « muscler » sans cesse son argumentation (« il faut distinguer les faits du ressenti ! » ; « il faut compléter l'instruction ») et le met régulièrement en garde contre un écart par rapport au champ de l'expertise défini lors du cadrage. Pour bien se conformer au sujet et répondre aux questions de la saisine, le pilote organise le travail de montée en généralité.

Les versions successives de son rapport tiennent compte des commentaires et critiques des relecteurs I.R.S.N. mais aussi de ceux de l'exploitant, qui au cours de deux réunions préparatoires discute les argumentations et les projets de demande. Ce processus aboutit à converger vers des positions communes, comme l'illustre la transformation d'un bon nombre de projets de recommandations en positions/actions. Avant la séance du groupe permanent, seul un projet de recommandation semble réellement poser problème – le bilan des annulations de stages (« votre recommandation est coûteuse, elle nous demande du boulot » ; « on n'a pas de souci sur ce sujet »). Et pourtant, face à des experts du groupe permanent

qui y semblent hostiles (« ce bilan n'a aucun sens »), un représentant d'E.D.F. « sauvera » le projet de recommandation (en réduisant toutefois la période d'analyse de trois années à une). Le caractère consensuel de la séance étonne ceux des spécialistes du S.E.F.H. qui n'ont pas participé à l'expertise.

Quelques mois plus tard, la lettre de suite de l'A.S.N. est transmise à l'exploitant. Elle reprend les recommandations du groupe permanent, transformées en demandes ; les positions/actions qu'E.D.F. s'engage à mettre en œuvre sont annexées.

5.2. La confrontation des données empiriques et des modèles théoriques

L'exercice est maintenant connu : on mobilise ici les modèles d'expertise [5.2.1.], les différentes formes de contrôle [5.2.2.] et la théorie de la capture [5.2.3.] pour qualifier l'expertise consacrée à la gestion des compétences des personnels d'exploitation du parc nucléaire français.

5.2.1. L'expertise « facteurs humains » confrontée aux modèles d'expertise

Sans surprise, à l'issue de ce troisième récit, nous sommes amenés à interroger le modèle canonique. Une nouvelle fois, par son *caractère collectif*, par la *restriction de la liberté de choix de ses protocoles opératoires*, par la *nature des savoirs mobilisés* par l'expert – des savoirs construits pendant le processus d'expertise, le cas analysé ne relève pas du modèle canonique. Lorsque le pilote établit une distinction entre les chargés d'étude spécialistes du S.E.F.H. et les chargés d'étude prestataires (cf. p.258), il constate que l'expertise nécessite des savoir-faire relatifs au contexte institutionnel de l'expertise, à une mécanique qu'il est nécessaire d'avoir pratiquée pour en comprendre les subtilités. Cela illustre une nouvelle fois *la non-indépendance des apprentissages du spécialiste « facteurs humains » et des processus d'expertise*.

Comme pour le réexamen de la sûreté du réacteur Minotaure, l'expertise est planifiée, étant donné les nombreux rendez-vous qui encadrent son déroulement (lancement, concertation interne, cadrage, restitution aux sites, restitution aux services centraux, mi-parcours, pré-préparatoire, préparatoire, séance du groupe permanent), les modalités de relecture et de validation du rapport. On constate que des procédures prennent remarquablement en compte *le principe du contradictoire* étant donné les multiples confrontations organisées avec l'exploitant avant l'établissement des conclusions de l'expertise. Nulle trace toutefois de la prise

en compte des valeurs de transparence et d'indépendance. On peut à ce sujet s'interroger vis-à-vis de la composition du groupe permanent. Autour de la table en effet, on constate la présence de cadres d'E.D.F. en activité. Mentionnons également que les représentants d'E.D.F. à cette réunion participent à la rédaction de l'avis du groupe permanent.

L'identification de l'expertise à un *processus d'alignement des acteurs* est frappante, comme le montre l'évolution des positions des experts et des représentants d'E.D.F. (cf. Tableau 20, p.316) Néanmoins, une nouvelle fois, nos données ne mettent pas en évidence la prise en compte par les experts de données de nature économique¹⁷⁵, réglementaire ou encore sociopolitique dans l'élaboration des compromis auxquels a abouti la contribution. Elles semblent même réfuter cette proposition. En effet, les spécialistes « facteurs humains » n'intègrent à aucun moment la contrainte économique dans leurs projets de recommandation. Et lorsque les représentants d'E.D.F. se battent contre un projet de recommandation en invoquant son coût (bilan des stages), ils n'en tiennent pas compte.

Les trois modèles semblent ainsi insuffisants pour décrire notre troisième expertise. Si celle-ci emprunte au modèle procédural et au modèle du forum hybride, elle ne se conforme pas à certaines de leurs propriétés caractéristiques.

5.2.2. Quelles formes de contrôle mobilisées ?

Nos observations mettent en évidence deux formes de contrôle : marginalement, un contrôle par les résultats, révélé par le recours aux incidents passés ; principalement, un contrôle par les procédures, révélé par l'usage d'un processus-type qui permet aux spécialistes d'identifier les « imperfections » du système de gestion des compétences d'E.D.F.

Comme précédemment, les opérations de l'expertise ne se restreignent pas au contrôle ; la phase d'investigation du fonctionnement des services sous l'angle de la gestion des compétences est une activité qui ne s'apparente pas directement à du contrôle. Par les investigations qu'ils réalisent, les spécialistes peuvent révéler des logiques d'acteur qui sont absentes des cahiers des charges des outils de la gestion des compétences. La mise en évidence de ces logiques constitue une source d'apprentissages, à la fois pour l'expert et pour l'exploitant.

¹⁷⁵ On peut toutefois penser que les experts « intériorisent » les contraintes économiques de l'exploitant.

5.2.3. L'expert est-il capturé ?

Peut-être davantage encore que pour les deux autres cas, la question mérite d'être posée. Et elle l'est d'ailleurs, en quelque sorte, par... un des spécialistes du S.E.F.H. qui, au lendemain de la réunion du groupe permanent, critique les comportements des experts I.R.S.N. et des représentants de l'exploitant : « confusion ! » Car au cours de la séance du G.P., non seulement E.D.F. a étrangement sauvé un projet de recommandation, mais d'autre part, à plusieurs reprises, le pilote s'est fait le « porte-parole », l'« avocat » de l'exploitant, en répondant lui-même à des questions ou critiques destinées à E.D.F.

Comme nous l'avons observé dans le dossier « réexamen Minotaure », à plusieurs reprises l'exploitant agit sur les degrés de liberté de l'expert. Pendant la phase de cadrage, il parvient à restreindre notablement le périmètre des objets de l'expertise ; pendant la phase d'instruction, il tente régulièrement de contrôler les modalités de restitution du travail des experts, qui ne se laisseront pas toujours faire (exemple de la diffusion des rapports des études métier). S'ils ont parfois la désagréable impression d'être considérés comme des auditeurs internes, ils le feront savoir et montreront à plusieurs reprises leur indépendance en ne respectant pas les desiderata des pilotes E.D.F., qui souhaitent par exemple que certains passages du rapport soient enlevés (définition de la compétence et mention de certains incidents).

Cependant, la mise en œuvre du principe du contradictoire peut être questionnée. L'intervention de l'exploitant dans la formulation des conclusions de l'expertise est saisissante, voire dérangeante (« collusion ! »). Au cours de la réunion préparatoire, lorsqu'il est d'accord avec un projet de demande de l'expert, l'exploitant le reformule et c'est à l'expert de donner son avis sur sa position/action. Lorsqu'il n'est pas d'accord, le projet de demande devient un projet de recommandation discuté pendant la séance du groupe permanent. A l'issue de cette discussion, l'exploitant affirme être d'accord avec la recommandation. Enfin, en réunion préparatoire, un autre cas s'est présenté ; l'exploitant est à peu près d'accord avec un projet de recommandation, il souhaite rédiger une position/action, mais l'expert estime préférable que le sujet soit discuté par les membres du groupe permanent ; il est donc présenté sous la forme d'une proposition de recommandation. Ce mode de fonctionnement entraîne ainsi une impression d'élaboration de compromis (Barthe and Gilbert 2005). Néanmoins, les nombreuses manifestations de l'indépendance de jugement de l'expert demeurent. Aussi est-il difficile d'affirmer sa capture par l'exploitant.