

Pascale MOLINIER

Christian AUCANTE

Elisabeth KLEIN

Jean-Claude VALETTE

ENQUÊTE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

AUPRÈS

DES AGENTS EN TRAVAIL POSTÉ

du

CNPE DE GRAVELINES

Décembre 2001

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
QUELQUES NOTIONS EN PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL	8
METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	10
 RAPPORT DE L'ENQUÊTE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES OPÉRATEURS - GROUPE 1.....	 15
I - «CEUX QUI NE FONT PAS LE QUART NE PEUVENT PAS SAVOIR »	15
La fatigue comme maître mot.	15
Quart et incompréhension sociale.	16
La famille doit vivre.	17
II - UNE DEGRADATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.	18
Le coût de la septième équipe.	18
Qu'en est-il de la compensation financière du travail posté ?.....	19
Pourquoi quitte-t-on le quart ?	20
Les remplacements impromptus.	21
Une politique gestionnaire et budgétaire.....	22
III - LA QUESTION DU TRAVAIL REEL.....	24
Travail et fatigue : l'usure humaine.....	24
Travail et zone d'exploitation : l'usure des installations.....	24
Travail et dosimétrie : La confrontation à l'irradiation et à la contamination.....	29
IV - LA CONSTRUCTION DE JUGEMENTS SUR LE TRAVAIL.	30
La rédaction des consignes.....	30
Le CE, c'est la direction dans les équipes.....	31
Les regards sur leur travail.....	32
Les interrogations sur l'avenir.....	33
CONCLUSION	33

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES OPÉRATEURS – GROUPE 2.....	35
I - L'ANALYSE DE LA DEMANDE DES OP ET AGENTS DE TERRAIN.....	35
II - LA PENIBILITE DU QUART.....	36
Une dégradation de l'organisation du travail; le quart « hachuré »	36
Les sorties du quart.....	41
La transformation du travail de la conduite.....	43
Un commentaire interprétatif	47
III - LES CONDITIONS METHODOLOGIQUES DE RESTITUTION ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS.....	50
Les conditions méthodologiques de la restitution	50
Une interprétation des résultats soumise à validation	51
La souffrance dans le travail de la conduite	52
CONCLUSION	55

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES CE, CT, CPHC.....	58
I - COMPOSITION DU GROUPE	58
II - VIVRE EN DECALE	58
III - TROUVER LE SOMMEIL ET DEMEURER VIGILANT	59
IV - DURER, S'ECONOMISER, RENONCER	61
V - SORTIR DU QUART ?	63
VI - LE PASSAGE A LA SEPTIEME EQUIPE	65
VII - LES CONFLITS AVEC L'EQUIPE PROJET « ARRET DE TRANCHE ».....	70
VIII - UN TRAVAIL IMPALPABLE	73
IX - L'IMPACT DES INJONCTIONS DE LA DRIRE : UN EPISODE CONFUS	75
X - MORALISATION ET BANALISATION DU TRAVAIL DE LA CONDUITE	76
XI - LA PEUR DANS LE TRAVAIL.....	79

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES AGENTS DE PROTECTION DU SITE.	85
I - COMPOSITION DU GROUPE	85
II - LA PENIBILITE DU QUART EST REELLE	86
Les avantages du quart	86
L'amertume	86
La fatigue	87
Dormir le jour	88
La fatigue comme maladie	88
III - LA PROTECTION DE SITE : UN METIER	89
Les règles de métier	89
Les contradictions du travail	90
Quand travailler, c'est déplaire	90
La crainte du manquement conditionne l'action	91
La communication officielle et les relations difficiles avec les médias	92
Une confidentialité radicale	93
Les métiers de la Protection de site	94
La coordination du travail, les réunions	95
Les obstacles à la coopération	95
L'importance des tâches annexes	96
IV - LES CONTRADICTIONS ETHIQUES	97
Le silence comme défense	97
V - LES CONDITIONS DE L'ENQUETE	99
La participation à l'enquête	99
La multiplicité des tâches : les différents registres du travail	99
Le travail pervers ?	100
La réduction de la convivialité	100
La motivation au travail	101
La suractivité du nucléaire	102
CONCLUSION	103

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DU GROUPE FEMMES	106
I - COMPOSITION DU GROUPE	106
II - LE COUT FAMILIAL DE LA SEPTIEME EQUIPE.	107
III - LE NUCLEAIRE EST-IL VRAIMENT LUCRATIF ? ET POUR QUI ?.....	110
IV - LA VANTARDISE : UNE CONDUITE INSOLITE	111
V - LA PERTE DE CONVIVIALITE.....	114
VI - L'EPOUSE FAIT LE QUART.....	117
La gestion du sommeil des maris.....	117
La lutte contre le décalage : la régularité des repas.	119
VII - LA STRATEGIE D'ADAPTATION LA PLUS EFFICACE : FEMME AU FOYER.	121
VIII - STRATEGIES DE RESISTANCE CONTRE LA SOUMISSION DOMESTIQUE.....	123
CONCLUSION	126
 DISCUSSION GÉNÉRALE	 129

INTRODUCTION

L'enquête de psychodynamique du travail réalisée auprès des agents en travail posté du **CNPE de Gravelines** s'inscrit dans un dispositif de recherche pluridisciplinaire destiné à apprécier les effets du travail posté sur la santé des agents d'EDF-GDF.

L'étude globale, commanditée par le **CNHSCT Central**, comporte trois volets distincts en épidémiologie, en ergonomie et en psychodynamique du travail.

Pour l'enquête en psychodynamique du travail ont été retenus :

- Le CNPE de Gravelines
- Le Stockage Gaz de Germigny sous Colomb
- Le Dispatching transport : SE Lyon
- Un groupe de femmes travaillant en 2x8 ou 3x8 (panel national)
- La DEGS (panel national)

L'étude menée à Gravelines a pour objectif d'aborder, conformément au cahier des charges établi au niveau national le 10 janvier 2001, la question "**santé mentale et travail posté**" dans ses rapports avec l'organisation du travail et avec le hors travail :

1 - Travail posté dans ses rapports avec l'organisation du travail

Étudier les conséquences du travail posté sur la santé mentale des agents suppose :

- d'examiner comment les quarts modifient l'organisation du travail réelle en fonction de l'horaire de poste et en fonction de la contrainte

spécifique qu'implique le fait d'avoir à s'adapter successivement à plusieurs organisations du travail différentes (au rythme de la rotation des quarts).

- De plutôt faire porter l'analyse sur les stratégies développées individuellement et collectivement par les agents, pour s'adapter aux contraintes de l'organisation du travail et tenter de demeurer dans la normalité.

2 - Travail posté et hors travail

- Quelles sont les incidences des empreintes du travail posté sur les relations à l'intérieur de la famille et sur les relations avec les enfants en particulier ? Comment se fait la répartition des tâches domestiques et la charge d'éducation des enfants ? Quels problèmes psychologiques occasionne-t-elle au conjoint ? Au-delà, quels sont les incidences du travail posté sur les relations conjugales ?

- Quelles sont les conditions qui favorisent ou, au contraire, contribuent à désorganiser, la coopération de la cellule familiale ? Quelles sont les conditions qui président à la dégradation des relations familiales ? (âge, durée du travail posté, composition de la famille, état de santé des proches, endettement ?)

QUELQUES NOTIONS EN PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

En psychodynamique du travail, on part du principe qu'entre **le travail prescrit** - ce qu'on doit faire - et **le travail réel**, - ce qu'on fait -, il existe un décalage irréductible. Ce décalage, présent dans toutes les situations de travail, est d'abord inhérent à la variabilité des situations, généralement sous-estimée ; ensuite aux inévitables contradictions de l'organisation du travail. Pour travailler, il ne suffit jamais d'appliquer strictement les consignes, il faut toujours rajouter "quelque chose en plus", interpréter, improviser, inventer ...

Cette part d'initiative confère à l'expérience du travail toute sa richesse, mais c'est aussi ce qui rend le travail fondamentalement énigmatique.

En effet, si les échecs, les défauts, les erreurs, les accidents se voient facilement, en revanche les efforts et l'intelligence mobilisés pour réussir à les éviter n'ont guère de visibilité. De plus, si on admet que le travail consiste à pallier les manques de l'organisation prescrite et, pour réaliser ce projet, à parfois devoir s'écarter des chemins balisés par les consignes, alors les modalités de **la coopération** et de **la confiance** deviennent à leur tour énigmatiques. La question se pose de savoir quelles sont les règles et les arbitrages que les agents construisent ensemble pour juger de la validité du travail, tel qu'ils le réinventent, au jour le jour, pour faire face à des situations qui ne se renouvellent jamais deux fois tout à fait à l'identique.

Travail et santé mentale

Le travail participe à la construction de la santé lorsqu'il autorise l'initiative et la créativité. Mais pour que l'initiative et la créativité soient possible, il faut encore que les opérateurs puissent bénéficier de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs hiérarchiques de **la reconnaissance du travail** qu'ils ont effectivement réalisé. Cela implique qu'ils puissent disposer d'espaces où mettre en discussion le travail réel. Lorsque tout va bien dans un collectif de travail, la discussion sur les dimensions ambiguës, conflictuelles ou douloureuse du travail s'effectue spontanément. Mais il est vrai aussi que la discussion sur le travail à l'intérieur du collectif ne suffit pas. **Il faut faire beaucoup d'efforts et mobiliser une quantité de bonne volonté pour faire remonter vers les décideurs et les concepteurs ce qu'il est convenu d'appeler "le réel du travail".**

Lorsque les difficultés concrètes rencontrées pour résoudre les contradictions de l'organisation du travail ne remontent plus, le risque est grand que le décalage entre l'organisation prescrite du travail et le travail réel aille en s'accroissant. Travailler devient alors de plus en plus difficile, les solutions mises en œuvre de moins en moins satisfaisantes et, de ce fait, de plus en plus difficiles à partager et faire reconnaître.

Toutefois, les difficultés psychologiques et sociales ne sont pas éprouvées passivement. Les agents déploient des stratégies défensives individuelles et

collectives pour lutter contre la souffrance et "tenir" en situation de travail. Les défenses sont nécessaires à la préservation de la santé mentale. C'est ce qui explique que la maladie, la décompensation, n'interviennent qu'en bout de course, lorsque ces défenses ne remplissent plus leur rôle protecteur. Mais elles ont aussi des inconvénients car elles empêchent de penser ce qui fait souffrir, **donc de le transformer.**

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'enquête en psychodynamique du travail est un dispositif de recherche qui vise à pallier le déficit de visibilité du travail en créant "artificiellement" les conditions de la mise en discussion du travail par ceux qui le font. Ce dispositif est "artificiel" au sens où la discussion s'inscrit dans une interaction avec des chercheurs et qu'il est admis d'emblée que ceux-ci auront la responsabilité de rendre visible, par un rapport écrit, le réel du travail. On cherche à repérer quelles sont les situations qui font souffrir, comment les gens se défendent de la souffrance et quelles sont, en retour, les incidences de ces défenses sur la façon de travailler, la qualité de la discussion sur le travail, le vivre ensemble (l'ambiance, la convivialité...). Compte tenu des contraintes spécifiques du travail posté, l'investigation est ici complétée par celle des incidences de l'organisation du travail sur le hors travail.

Pour parvenir aux objectifs poursuivis, **la discussion doit être organisée et encadrée par des règles très rigoureuses.** Celles-ci sont les garantes de l'authenticité de la parole.

La parole et le volontariat

L'investigation passe exclusivement par **la parole** des agents en travail posté et par celle des conjoints. Ceux et celles qui le souhaitent sont invités à expliquer et mettre en discussion, **en groupe**, c'est-à-dire avec d'autres agents ou conjoints, tous volontaires, et avec les chercheurs, les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice ordinaire de leur travail ou dans la vie familiale. Il n'est pas possible d'avoir accès au vécu des agents ou des conjoints si ceux-ci ne sont pas d'accord pour en parler. La qualité des résultats de l'enquête est tributaire du respect d'une règle méthodologique essentielle : **le volontariat des participants.** Si le volontariat est aussi important, c'est que l'enquête n'a pas

pour objectif d'établir un cahier de doléances ou un inventaire des plaintes, mais de mobiliser **la capacité de penser** des participants sur l'analyse des problèmes concrets qu'ils rencontrent et sur les marges de manœuvres dont ils disposent pour résoudre les difficultés qui se présentent à eux. Ce travail ne peut être entrepris qu'avec des personnes qui sont persuadées que parler du travail - et en particulier de sa dimension subjective - peut être utile pour dénouer des situations difficiles et trouver de meilleurs compromis avec les contraintes de l'organisation du travail.

Les participants s'engagent à être présent à toutes les séances et à respecter la **confidentialité** de ce qui sera mis en discussion dans leur groupe. Chacun des participants n'est représentatif que de lui-même et ne peut être mandaté par ses collègues ou son encadrement pour en représenter d'autres.

La pré-enquête

Le 23 avril 2001, les chercheurs du laboratoire de psychologie du travail et de l'action du CNAM ont rencontré à Gravelines les représentants de la direction, de l'encadrement, des syndicats et de la médecine du travail pour discuter avec eux des conditions à réunir pour le bon déroulement de l'enquête.

Lors de cette première rencontre, il a été décidé :

- **La constitution d'un comité de suivi**

Le comité de suivi apporte son concours à la mise en œuvre de l'enquête et à la mise en discussion de ses résultats.

Le comité de suivi a pour première mission d'organiser une information aussi large que possible en direction des agents, sous la forme d'un courrier adressé aux EDS et en utilisant les médias de la communication interne.

Les chercheurs se tiennent à la disposition du comité suivi, le cas échéant, pour l'aide à la rédaction des différents documents relatifs à la présentation de l'enquête.

Le comité de suivi prend également en charge l'organisation d'une visite du site pour les chercheurs, ainsi que l'organisation d'une réunion publique au

cours de laquelle les chercheurs présenteront aux agents et aux conjoints intéressés par la démarche ses objectifs et sa méthodologie.

La participation des agents ou des conjoints à cette réunion ne constitue pas un engagement de leur part à participer à l'enquête. De même, il leur sera possible de se désigner comme volontaire sans avoir été présent lors de la réunion d'information.

Les chercheurs s'engagent à ne rien divulguer aux membres du comité de suivi de ce qui aura été discuté dans les groupes jusqu'au rapport final.

Le comité de suivi recueille la liste des volontaires et, en concertation avec les chercheurs, décide de la composition des groupes de travail. Ceux-ci doivent être composés de **8 à 15 personnes** exerçant des activités homogènes.

L'enquête

Cinq groupes ont été constitués :

- 2 groupes d'agents de conduite
- 1 groupe de C.E.
- 1 groupe d'agents de la protection du site
- 1 groupe de conjointes

En ce qui concerne les deux groupes d'agents de la conduite, le nombre de volontaires étant supérieur à la capacité des groupes, un tirage au sort a été effectué parmi les volontaires, par le comité de suivi en présence des chercheurs, le 28 juin 2001.

Entre septembre et novembre 2001, chaque groupe s'est réuni **deux fois**, durant **trois heures**, à quinze jours d'intervalle pour le recueil du matériel, puis **une journée complète**, environ un mois plus tard, pour la séance de restitution-validation.

En ce qui concerne l'investigation auprès des conjoints, il n'y a **aucune corrélation** entre la participation des agents et celle des conjoints. Ou pour le dire autrement, il n'était ni nécessaire ni proscrit que les deux membres du couple participent à l'enquête. Le travail avec les conjointes a eu lieu en groupe, selon la même méthodologie que celle utilisée dans les groupes d'agents.

Les chercheurs ont rédigé un pré-rapport distinct pour chaque groupe dont ils ont discuté le contenu lors de la journée de **restitution-validation**. Celle-ci représente une étape capitale de la démarche : La validation d'une analyse ou d'une description, c'est l'opération par laquelle on établit la conformité d'un élément réel avec sa représentation, c'est-à-dire **la conformité entre une situation concrète et sa description**. Nous ne connaissons le monde - en particulier le monde subjectif des autres - que sous l'égide d'une description. Ce sont donc ces descriptions qu'il s'agit de mettre en discussion à travers les épreuves de validation.

Par la restitution-validation, on vise donc à mettre en discussion l'**interprétation** des chercheurs, mais aussi à s'assurer de l'**anonymat** des données.

Après la séance de restitution-validation, chaque participant a reçu, à titre confidentiel, le texte écrit de la partie du rapport concernant son groupe. Cette précaution avant diffusion visait à vérifier une dernière fois l'anonymat des données.

Les participants n'ont eu connaissance du contenu du rapport réalisé avec les autres groupes qu'à la fin de la démarche, lorsqu'ils ont reçu le rapport final.

La restitution élargie

Le rapport ne vise ni le consensus, ni l'exhaustivité, ni la représentativité. L'objectif d'une enquête en psychodynamique du travail est de produire une description subjective du travail que les agents puissent ensuite s'approprier pour débattre entre eux, et envisager ensemble des pistes d'action en vue de la transformation de l'organisation du travail posté. Soulignons à ce propos que **les chercheurs en psychodynamique du travail ne délivrent pas de préconisations** sur les actions à entreprendre pour transformer les milieux de travail. L'enquête est un instrument au service de la délibération et de l'action.

La qualité de la validation dépend de la qualité de la communication entre les partenaires de ce travail, c'est-à-dire essentiellement des conditions de l'intercompréhension entre les sujets, lesquels sont étroitement dépendantes de l'authenticité de la parole des discutants. La validation, même si elle a été faite dans de bonnes conditions, c'est-à-dire même si elle a débouché sur un accord

ou un consensus, n'est représentative que d'un petit nombre de sujets, alors que les répercussions de la recherche-action vont bien au-delà de ce petit nombre de sujets. Pour dépasser ces difficultés, **on peut envisager une extension des épreuves de validation**. En prenant appui sur le rapport, on peut en soumettre les résultats à tous ceux qui n'ont pas participé à la validation initiale mais qui sont concernés. Le débat et la discussion peuvent alors se poursuivre et s'enrichir progressivement de commentaires et de critiques apportés par chaque nouvelle séance de restitution-validation.

Dans cette perspective, il s'agit de créer, avant, pendant, après l'enquête, les conditions d'un processus interactif de validation de l'analyse, des résultats et des conclusions de l'intervention, d'abord par les participants à l'enquête et les chercheurs, puis plus largement avec l'ensemble des personnes concernées et/ou désirant l'être. Il n'existe pas de limites a priori aux personnes et aux dispositifs susceptibles d'organiser la discussion sur les résultats de l'enquête.

Les chercheurs participeront au lancement de la restitution élargie par une séance de **restitution au comité de suivi** ; cette réunion aura lieu en février 2001, sur la base du rapport définitif.

RAPPORT DE L'ENQUÊTE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES OPÉRATEURS - GROUPE 1

Elisabeth KLEIN et Christian AUCANTE

I - «CEUX QUI NE FONT PAS LE QUART NE PEUVENT PAS SAVOIR »

Treize agents - opérateurs, techniciens et agents de terrain - sont présents. Les six tranches sont représentées. Les agents insistent sur le fait que l'enquête est issue, après avoir *''beaucoup communiqué entre eux''*, à la fois d'une volonté syndicale et de leur propre volonté. Elle est aussi l'aboutissement de longues discussions avec la direction concernant la pénibilité du travail posté.

- ''Vous n'en avez pas les preuves'' affirmait la direction.

- ''Eh bien faites une enquête !''

Les agents *''sont montés à Paris pour plaider leur cause.''* Il y a ainsi **appropriation de la demande par les agents**. La demande, c'est la leur. Ils disent ressentir toujours des *''réticences''* du côté de la direction.

D'entrée de jeu, un agent tient à souligner que la centrale se trouve actuellement en arrêt de quatre tranches, deux programmées et deux fortuites, une situation *''exceptionnelle''* dont il pense qu'elle ne le sera plus dans les années à venir. Une centrale, ce serait comme une *''voiture''*, à mesure qu'elle s'use, elle nécessite de plus en plus de révisions et de réparations. Le décor est campé. **Dans cette enquête, on ne pourra jamais vraiment dissocier une parole qui porterait strictement sur la pénibilité du quart, d'une parole sur le travail et les questions de sécurité et de sûreté.**

La fatigue comme maître mot.

Le quart, disent-ils, harasse de fatigue, une fatigue *“qui ne s’explique pas”*, un *“état de fatigue”* qui accompagne constamment les agents.

“On travaille en étant fatigué”.

La fatigue est à considérer à long terme, elle s’accumule, elle use le corps. Le sommeil semble perdre ses qualités de récupération et diminue progressivement avec l’âge. *“On dort de moins en moins au fur et à mesure.”* L’été, dans les périodes de grande chaleur, s’endormir le jour est très difficile.

Les temps de repos se trouvent aussi écourtés par les réunions de service ou d’information, d’une demi-journée, payées mais qui, selon les agents, ne seraient pas considérées comme du travail par la direction. *“Ils n’en ont rien à faire qu’on soit fatigué ou pas”*.

Au vieillissement des installations s’ajoute le vieillissement des hommes. L’augmentation des exigences *“en termes de rigueur et de qualité au quotidien vient donc se mettre en contradiction avec l’aggravation de l’état de fatigue qui en découle”*.

Quart et incompréhension sociale.

Travailler en quart suscite, dans l’environnement social, ce que les agents nomment *“incompréhension”*. Les voisins s’étonnent.

“On te voit toujours à l’école !

“Ton mari est malade, au chômage ?”

La nourrice s’étonne d’une demande de garde d’enfants la nuit, au petit matin ou le week-end, ou plus exactement, elle n’est pas intéressée. La vie associative et les activités sportives sont l’objet de **renoncements** en raison des difficultés pour assurer une présence régulière. De plus, *“c’est perçu comme de notre faute ! C’est fait pour les gens de jour.”* Comme s’il y avait les *“gens de jour”* et les autres : eux.

Après de nombreuses années de quart, l’un des agents dit ne plus supporter le bruit, *“le monde dans les magasins”*. En période de repos, il n’aime pas sortir de chez lui et préfère la *“solitude”* et le *“calme”*. D’autres agents se

reconnaissent dans ces propos. Les agents apprécient et valorisent le temps libre, seul chez soi, mais celui-ci semble faire défaut.

Comment vivent-ils cette incompréhension ? *“On prend ça à la rigolade, mais cela fait un coup quand même, on sait qu’on travaille.”*

La famille doit vivre.

La famille s’avère soutien mais aussi exigence. Le matin, lorsqu’ils rentrent du travail, il faut le *“silence radio”* : pas de bruit, pas de téléphone, pas de tondeuse... Or, la *“famille doit vivre”*, *“elle a son rythme”*, *“les enfants ne crient pas la nuit”*.

L’épouse d’un agent a cessé son activité professionnelle quand elle s’est rendu compte que son mari était en difficultés pour s’adapter au rythme du quart. Mais un autre agent évoque un *“copain”* que la femme réveille pour qu’il aille chercher les enfants à l’école.

“On est dans le gaz”. Les agents ont pleinement conscience, par la force des choses, des modifications de leur caractère et se décrivent comme pouvant devenir *“agressifs”*, *“facilement irritables”*. Ils « *manquent de patience* ».

“On n’arrive pas à se retrouver pour les fêtes de famille” ; elles sont écourtées par une prise de quart - *“salut je vais bosser !”* - ou se déroulent sans leur présence. Elles sont très difficiles à prévoir en raison des aléas du planning et des remplacements de dernière minute. Et pourtant, pour la famille, les *“continus”* sont *“toujours en loisir”*. Sauf quand toute la famille travaille en quart, comme pour l’un d’entre eux. Dans ce cas, tout le monde se comprend.

Tout se passe comme si le travail prenait de plus en plus de place et envahissait le hors travail, ce qui nécessite de la part des familles des ajustements constants et croissants, tandis que la vie sociale s’en trouve de plus en plus étriquée. Les agents ont le sentiment que leur hiérarchie ne prend pas en compte la réalité de leur vie extérieure.

II - UNE DEGRADATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

Le coût de la septième équipe.

La direction a imposé la création d'une septième équipe à effectif constant. Celle-ci a été annoncée comme permettant de réduire la pénibilité du quart et d'augmenter le nombre des formations. L'organisation est donc passée de six équipes à sept équipes. Le roulement a été débattu et voté localement par les agents et ce, dans un contexte conflictuel. La majorité a été obtenue de justesse. Or les conséquences apparaissent préjudiciables pour les agents. Ils disent : *"On s'est payé la septième équipe"*, c'est-à-dire :

- **l'augmentation des remplacements** plutôt que l'étalement escompté par la hiérarchie puisqu'il y a plus d'équipes pour le même effectif. *"En 12 mois, j'ai fait 42 remplacements c'est-à-dire que j'ai bossé l'équivalent de 15 mois."* Néanmoins, les agents tiennent à préciser que les remplacements dépendent de la volonté des agents d'en faire ou non. Entrent en ligne de compte le critère de l'argent mais aussi celui de l'âge. La pondération entre les bénéfices de la prime et le besoin de repos reste propre à chacun.

- **l'augmentation de la fatigue** plutôt que sa réduction. *"Là on s'est planté pour la fatigue"*. Autrefois, avec le *"3-2-2"*, le passage du quart de nuit à celui du matin, puis de l'après-midi, se faisait de façon progressive. Il en résultait que le sommeil se décalait lui aussi progressivement. Or, les *"périodes de J"*, imposées par la direction, sont désormais *"saupoudrées"* dans un planning très complexe. Ces ruptures de rythme *"cassent"* les agents et rendent beaucoup plus difficile la récupération. *"Les périodes de jour, ça me détruit"*.

Ce planning, qu'un agent nous présente sur une feuille, n'a pas de rythme de roulement manifeste. Cette feuille est devenue indispensable, car le planning ne peut être mémorisé comme un *"7-7-7"* ou un *"3-2-2"*.

L'un des agents raconte être sorti du quart pour une formation de huit semaines, il s'est *"écroulé"* dans le sommeil les trois premières semaines, pour retrouver ensuite, un rythme normal de sommeil. *"Il n'y a plus besoin de réveil."*

- **la limitation des pertes financières pour l'entreprise.** Selon les agents, la direction désirait limiter le coût des remplacements alors qu'eux souhaitent au contraire les valoriser. Finalement la direction paye la différence de salaire due à la limitation prévisible des heures supplémentaires.

Qu'en est-il de la compensation financière du travail posté ?

Elle apparaît complètement **légitime** car *"on y laisse sa santé"*. *"On en rigole, mais on donne de soi."* L'un des agents analyse l'intérêt financier du sous-effectif générateur de primes, du point de vue de l'entreprise comme de celui de l'agent. *"D'un point de vue financier, tout le monde s'y retrouve."* Le quart représente 26 % du salaire en plus. Néanmoins, le débat suggère que cette compensation n'apparaît **pas si avantageuse** pour certains. En effet, elle est perdue à la fin de la carrière, quand l'agent est placé en *"inactivité de service"*, l'écart de rémunération avec un agent en journée assurant des astreintes est mince. L'écart proviendrait plutôt des remplacements : 20 % du salaire en plus. *"Certains remplacent, d'autres ne remplacent pas"*. Un agent explique qu'il a comparé sa paye d'agent qui ne fait pas de remplacements avec celle d'un autre qui en fait. Il aurait constaté un écart significatif. D'autre part, le déroulement de carrière serait plus lent en regard des *"gens de jour"*. Les heures supplémentaires ont augmenté avec la loi Aubry (repos hebdomadaires et repos quotidiens), ce qui laisse entendre l'aggravation des effets du sous-effectif. Les heures supplémentaires sont plus nombreuses en juillet août, où la direction peut aller jusqu'à tolérer la moitié des effectifs en congé, durant les arrêts de tranche et pendant les périodes de maladie.

Si, à y regarder de plus près, il n'est pas certain que la compensation financière soit vraiment intéressante, il semble en revanche que la véritable compensation résiderait dans **l'attrait du travail**. *"C'est un métier passionnant"*. Ils sont venus au quart *"pour le côté technique"*. Pour eux, le quart est *"naturel"* ce qui veut dire indissociable du métier de la conduite. Certains disent même

n'y *"trouver que des avantages"* et qu'il n'y aurait seulement qu' *"une minorité de gens qui veulent partir en journée"*.

"On travaille en équipe" comme une équipe de rugby, une famille, la *"famille conduite"*. Toutefois l'équipe fait surtout l'objet d'un discours nostalgique qui se conjugue au passé. *"Ce qu'on n'avait pas à la maison, on le reconstruisait au travail"*. Avec la disparition des *"grailoux"*, semble s'être perdue une dimension essentielle du travail, *"l'ambiance n'est plus la même"*. Par exemple, une partie de la formation MPQ¹ est réservée exclusivement aux CE, l'autre partie au reste de l'équipe, du style *"on est une équipe qui en veut"*. Mais en réalité, même dans cette formation où l'équipe pourrait se retrouver, il n'y a plus de *"convivialité"*, de discussions.

Quelles pourraient être les raisons pour lesquelles la convivialité a été brisée, mettant ainsi à mal les équipes et les hommes ? Volonté de briser les collectifs de travail ou bien de briser leur pouvoir au niveau de la production d'énergie ? *"Même finalité par des chemins différents"* affirment les agents.

Pourquoi quitte-t-on le quart ?

La réponse apparaît unanime. On part pour *"raisons médicales"*, pour *"une question de santé"* qui est celle des effets du dérèglement du sommeil et de la fatigue. Ils citent le cas d'un collègue qui *"ne savait plus dormir"*. On part également *"pour vivre autrement"* et *"en phase"* avec sa famille. Toutefois, ils disent qu'on ne part pas pour une autre carrière ; de toute façon, il n'y a aucun débouché, ils ne savent pas faire autre chose. Il *"faut réorienter la profession."*

Pour le CE, le départ du quart, au bout de quatre ans, marque l'évolution de la carrière. Le CE sait qu'il quittera le quart un jour. Pour l'agent de terrain ou l'opérateur, il sait qu'il *"en prend pour vingt ans."*

De plus, la hiérarchie serait réticente, la formation et l'habilitation d'un opérateur ou d'un agent de terrain étant longues et coûteuses, elle ne veut pas perdre des agents qui ne sont pas si faciles à remplacer.

Les remplacements imprévisibles.

Chaque agent suit un roulement réel très différent du roulement théorique. Divers types de congés et d'absences diverses sont dus aux agents qui produisent des absences qu'il faut absolument remplacer. Le planning est de ce fait remis en cause en permanence. C'est l'équipe qui organise en son sein les remplacements. Les journées ou les repos hebdomadaires sont remplacés, selon les besoins, par une matinée, une soirée ou une nuit. En cas d'urgence, c'est par exemple la matinée qui est permutée en soirée ou en nuit. De plus, respecter l'effectif minimum de trois personnes en salle de conduite ainsi que le minimum de repos journalier multiplie ces urgences. Ce système basé sur la négociation entre les agents et la direction de la tranche génère des heures supplémentaires, du temps à récupérer, mais surtout, place les agents dans un **dilemme** entre :

- la rémunération qui augmente, le service rendu à l'organisation du travail et au collègue demandeur du congé,
- le temps hors travail qui se réduit, se modifie de manière souvent inopinée et la fatigue qui croît très vite.

Alors si un agent refuse le "*service*" demandé par un collègue, ce dernier peut se voir refuser un congé.

Justement, lors de la première séance d'enquête, un agent frappe et ouvre la porte de la salle, des documents en main. Il n'entre pas et interpelle directement un membre du groupe afin qu'il assure un remplacement pour la nuit prochaine. Ces perturbations inattendues du planning personnel des agents s'avèrent, en fait, fréquentes. Quelles peuvent être alors les conséquences d'un refus ? On juge que l'agent n'est pas "*disponible pour le service*", que la centrale est "*sa propriété*". De surcroît, celui qui "*résiste*" risque d'être pénalisé au niveau de son avancement. Certains agents, notamment parmi les anciens, refusent "*systématiquement*" et résistent donc à l'autoritarisme qui s'imisce

¹ MPQ : Management Par la Qualité.

dans les arrangements entre agents. La hiérarchie exige des agents qu'ils effectuent les remplacements mais dans le même temps les plus gros scores en matière de rémunérations complémentaires sont diffusés dans le but de stigmatiser les profiteurs du système. C'est ce que les agents appellent, en 5-6, le *"podium"*. La promotion s'en trouve bloquée : *"Tu viens réclamer de l'avancement, tu as vu ce que tu as gagné ?"*

Cette attitude paradoxale de la hiérarchie est très mal supportée. Ils reconnaissent qu'il existe des différences nettes entre les trois paires de tranches à ce sujet, comme au niveau du fonctionnement du process et de l'instrumentation. Ces différences, à la fois humaines et techniques, contribuent à rendre très difficile la polyvalence désirée par la direction.

Une politique gestionnaire et budgétaire.

Pour les agents, la direction est *"animée"* par une *"politique gestionnaire et budgétaire"*, visant productivité et performance. La pression qui en résulte générerait les conflits sociaux. La comparaison avec les chinois est particulièrement mal vécue. *"Les Chinois sont meilleurs que nous"*. Les chiffres qu'on *"leur met sous le nez"*, à ce propos, portent directement atteinte à leur professionnalisme.¹

La politique de la direction est aussi remise en cause via le discours autour des entreprises de sous-traitance qui refuseraient de travailler, de plus en plus, avec EDF, les formalités d'accès à la centrale et les tests de connaissance exigés par l'entreprise nécessitant une journée complète. Les agents ont remarqué une augmentation des défaillances qu'ils mettent en relation avec les prestataires actuels de dernier recours. D'autre part, *"il n'y a plus de politique de prévention"*

¹ cf aussi paragraphe 3 b

mais une *''économie de maintenance''* dans un site de production qui vieillit et dont le nombre de *''fortuits''* augmente.

''On gère la casse mais pas la dégradation du matériel.''

Selon les agents, le *''découpage budgétaire de plus en plus fin''* entraînerait des pénuries de matériel et des délais dans les réparations à effectuer et surtout à prévoir. On découperait le budget en de trop nombreux sous-budgets. Ceux-ci s'épuisent beaucoup plus vite qu'un budget global. On ne peut puiser dans un autre sous-budget pour pallier le déficit de l'un. Il en résulte qu'il faut souvent attendre le réapprovisionnement du budget concerné pour obtenir la pièce désirée.

Pourtant, *''on veut faire tourner la machine, on aime bien que cela ronronne.''*
Comment ne pas entendre, ici même, l'amertume qui se fait jour ?

D'une part, il apparaît que **l'amour du métier** chez les agents de conduite, reste présent, malgré une dynamique de la reconnaissance qui semble faire défaut au niveau de la hiérarchie.

D'autre part, le discours très élaboré et pointu des agents à tonalité revendicative, la dénonciation des cadres, sans distinction CE-direction et sur le thème de l'autoritarisme, sont venus masquer dans un premier temps la question du travail réel. Qu'en est-il de l'organisation réelle du travail ?

Enfin,

- l'analogie de la centrale et de la vieille *''voiture''* nécessitant toujours plus de révisions et réparations,
- l'augmentation des défaillances,
- le constat de la dégradation du matériel,
- l'accroissement des situations où les agents travaillent *''en état de fatigue''*,
- la dégradation des rapports sociaux de travail,

suscitent une **inquiétude sourde à propos de la sûreté de l'installation.**

III - LA QUESTION DU TRAVAIL REEL.

Travail et fatigue : l'usure humaine.

“Travailler en état de fatigue” suppose de travailler en équipe. Les opérateurs fatigués peuvent compter sur leurs collègues, ils s'entraident. Ils peuvent sortir de la salle de commande pour aller boire un café. L'ensemble des agents disent *“être toujours en activité”* pour *“ne pas avoir le temps d'être fatigués”*. Il ne faut surtout pas s'asseoir sinon l'envie de dormir gagne rapidement. Cet état de fatigue inquiète les agents car il *“agit sur la performance”*, sur la rapidité de l'application d'une procédure ou d'une consigne.

“Je suis tellement fatigué que je ne comprends même pas ce qu'il y a écrit dans la procédure”.

Même si, en cas d'incident, *“ça réveille”*, *“on a une poussée d'adrénaline”* !

Travail et zone d'exploitation : l'usure des installations.

La **dégradation** et la **vétusté** du circuit secondaire sont longuement décrites et commentées par les agents. Le ton essentiellement humoristique, la dérision laissent transparaître une amertume certaine face à ce délabrement progressif. Les agents évoquent principalement les nombreuses *“fuites”* de liquides (eau, huile) et de gaz comme l'hydrogène au niveau des tuyauteries et des vannes de circuit non entretenues.

“Fuites et pas explosion !”

“Ce sont des fuites d'eau, ce n'est pas de la radioactivité !”

Comparaison est faite alors avec les centrales nucléaires chinoises minutieusement entretenues au niveau de la maintenance et de la propreté par

une équipe de plusieurs dizaines de personnes. Là encore, le problème du manque d'effectif est convoqué. « *Gravelines, c'est dégueulasse* ». Par trois fois, elle a été l'objet de *"remarques"* de la part de *"l'inspection"* en *"visite d'installation"*.

"Maintenant on met un seau, c'est propre, y a plus rien par terre !"

"On bouche le trou et on entoure avec du scotch !"

Lorsqu'un agent signale une fuite, il arrive qu'on lui réponde : *"C'est un problème connu. Eh bien surveille !"* Il s'agit donc de surveiller l'évolution de la fuite. La *"surveillance accrue"*, consistant à vérifier plusieurs fois par jour la fuite, est une *"parade extra"* qui ne résout en aucun cas le problème.

Lorsqu'un *"truc qui ne marche pas"* est signalé, deux cas de figure se présentent : il se reproduit deux fois de suite ou il marche fort bien dans une autre tranche. Dans les deux cas, *"on nous répond qu'on ne sait pas utiliser le matériel"*. Finalement, les agents ont tendance à banaliser les dégradations.

"On a la haine quand il y a une visite de l'installation". Par exemple, raconte en riant un agent, remarque est faite à propos d'un mur écaillé mais, à propos d'un seau sous une fuite : *"Oh ! c'est bien collecté"* ! Nous éclatons tous de rire. Les nombreuses fuites en salle des machines se sont soldées par la réfection de la *"déco"*. Les agents en déduisent que la direction s'accommode aisément de ces fuites.

Ils font état aussi d'une fissure très importante juste après une *"décennale"*, ce qui a nécessité un nouvel arrêt de la tranche. De plus en plus, disent-ils, après une révision ou un arrêt pour rechargement, on accepte de redémarrer avec du matériel dégradé et sans avoir réglé tous les problèmes pourtant bien connus.

Encore une fois, tout ceci est raconté sur le mode de la plaisanterie, comme lorsqu'on rapporte une bonne blague, comme un gag. Pris de fou rire, l'un des chercheurs s'étonne de sa propre réaction, plutôt surprenante compte tenu de la gravité de cette situation insensée. Il en fait part aux agents. Mais comment peut-on en rire ? La réponse ne se fait pas attendre. *"C'est du désespoir!" ... "de la colère aussi !"*

Ce délabrement, ces réparations de fortune, jusqu'où ?

"C'est comme une voiture qui a une fuite d'eau, on part en vacances tout de même."

Certaines zones du circuit secondaire apparaissent dangereuses et concernent différemment les agents :

- *"Pour le CE, c'est réglé, il n'y va plus",*

- **Pour les opérateurs, il y a notamment une augmentation de la pénibilité** en raison du déclenchement d'alarmes nombreuses et bruyantes. Cinq alarmes sur 1500 sont constantes et *"sont nées avec l'usine"*. Deux solutions alors : on laisse un agent avec le doigt sur la touche d'arrêt du klaxon... ! Ou on la coince avec la *"touillette"* de la machine à café. Acquittant ainsi toutes les alarmes, la surveillance devient alors visuelle. Autour de cette touillette, viennent se cristalliser les conflits avec le CE qui refuse cette *"pratique"*. Mais il y a aussi l'autre CE qui vient lui-même glisser une touillette pour arrêter le bruit persistant qui a perdu toute signification et qui devient une perturbation intolérable. Il y a les alarmes dont *"on sait ce que c'est, c'est toujours le même défaut, que l'on acquitte."* Un gyrophare a été testé lors d'un arrêt de tranche. *"Il a cramé tellement il tournait!"*

- **Pour les agents de terrain, leur sécurité est nettement mise en cause.**

L'agent de terrain *"tourne toujours tout seul, alors que tous les autres métiers sont toujours au moins deux."* En cas d'accident dans le BAN¹, du côté du secondaire ou à l'extérieur, il ne peut être repéré immédiatement. L'un d'entre eux rapporte comment il a dû actionner une vanne, dans le cadre de son travail. Celle-ci a cédé dans ses mains, libérant un jet d'hydrogène. Quand les agents de la maintenance arrivent sur les lieux, ils interpellent l'agent de terrain. *"Mais faut être fou pour toucher à ça !"* La communication - agent de terrain - opérateur - sécurité - est assurée par des *"bips"* inadaptés, inefficaces à certains endroits et qui nécessitent de trouver un poste téléphonique. Le temps de le trouver, il n'est pas rare que cela sonne *"occupé"*. Il faut donc attendre. Difficile aussi quand le bip sonne dans la poche et que l'agent est engagé dans une

¹ BAN : Bâtiment des Auxiliaires Nucléaires.

manipulation délicate ou dans une position inconfortable. Le récit de cette intervention sur la vanne d'hydrogène cassée témoigne du **dilemme** de l'agent : soit renoncer à contenir la fuite de gaz pour appeler au secours avec le risque d'explosion en zone sensible, soit renoncer à appeler au secours pour contenir la fuite mettant ainsi en danger sa propre sécurité. Ce drame silencieux, invisible, méconnu, vécu dans la solitude et pétri par la **peur**, est bien difficile à retranscrire dans un compte-rendu.

Des moyens de communication plus performants et adaptés pour tous les secteurs amélioreraient sans aucun doute la sécurité des agents de terrain. Suffit-il d'émarger à un registre lors de l'entrée et de la sortie des bâtiments pour éviter les risques ?

Entre les deux réunions, un incident sérieux à Gravelines dans le secteur de l'exploitation ayant contraint des agents à intervenir en tant que pompiers, l'accident industriel de Toulouse et le contexte international ont probablement contribué à rendre prégnante la question de la sécurité des personnes. Qu'en est-il de la sûreté des installations ?

Ainsi le circuit secondaire est l'objet d'une politique reposant sur le "*pari*" d'une maintenance palliative. Les agents reprennent l'analogie de la vieille voiture. Son propriétaire ne va tout de même pas renoncer à partir en vacances parce que sa voiture a une fuite d'eau ! Il fait le pari qu'il arrivera à destination ; il vérifiera simplement à plusieurs reprises le niveau d'eau sur le trajet... Au circuit secondaire posant des problèmes sérieux de sécurité industrielle générale, vient s'opposer le circuit primaire, bénéficiant, selon les agents, des priorités budgétaires, où la sûreté de l'installation est assurée voire constamment renforcée. Le contraste entre les deux circuits, entre les deux situations est saisissant : la sûreté de l'installation est-elle assurée au détriment de la sécurité des agents ?

Néanmoins au fil de la discussion, le **clivage entre le secteur primaire le secteur secondaire n'apparaît pas si étanche et si maîtrisé** que les agents le souhaiteraient :

- Un agent a été **contaminé et retenu** pour des procédures de décontamination après une manipulation dans un puisard destiné à récupérer d'éventuelles fuites provenant de bâches contenant l'eau traitée pour absorber les radiations. Cette eau est utilisée pour remplir la cuve des réacteurs lors des opérations de maintenance. L'agent ne s'est pas méfié car ces puisards situés à l'extérieur des bâtiments ne contiennent normalement que de l'eau de pluie inoffensive.

- Des protections en plomb appelées murs biologiques sont installés en période de maintenance. Mais aujourd'hui on ne démonte plus ces murs même hors période de maintenance. Il y a donc un **élargissement des zones protégées**. L'exemple le plus flagrant est, selon les agents, celui des galeries techniques classées désormais parmi les zones contaminées, alors qu'elles ne l'étaient pas auparavant.

- Les agents pensent qu'EDF prépare une troisième décennale, alors que deux étaient initialement prévues. *"On rajoutera des décennales comme aux USA"*. Preuve en serait les 600 millions de francs investis pour remplacer les trois générateurs vapeur. *"Ca va durer, sauf une catastrophe !"* Un agent dit qu'une étude est en cours au sujet du remplacement des cuves des réacteurs. Les autres agents ne le contredisent pas. **L'usure du circuit primaire semble donc pressentie par tous.**

- Quand il y a un problème d'exploitation sur une tranche l'ensemble des agents présents sont mobilisés au maximum de leurs capacités pour faire face. L'agent de conduite devient alors secouriste et pompier, les conducteurs des autres tranches sont appelés. Lors de ces phases critiques, la **prise de risque** des agents les plus engagés est réelle. *"C'est notre métier, on assume"* dit l'un des jeunes. Cette déclaration est tempérée par un ancien qui précise que bien que le risque soit assumé, *"il est difficile de réussir à gérer à la fois le feu et la sûreté de la tranche"*.

Les agents, en particulier les plus anciens, assistent impuissants à la montée des difficultés liées au vieillissement des installations et à l'augmentation des exigences en termes de sécurité et de sûreté. Avec l'expérience, la question du danger, du doute, de la marge de manœuvre est abordée de manière beaucoup plus circonstanciée. Lors de la restitution, l'un des agents les plus jeunes se fait songeur, silencieux et fait part d'une perplexité nouvelle. *“Alors quand on est jeune, c'est peut-être qu'on a besoin d'y croire !”*

Travail et dosimétrie : La confrontation à l'irradiation et à la contamination.

Les agents sont exposés différemment selon leur métier, peu d'expositions pour les opérateurs contrairement aux agents de terrain qui effectuent des séjours longs au sein même des installations, là où sont les zones à risques. *“La conduite, on est loin des seuils.”* Pourtant, ajoute l'agent, *“c'est un danger que l'on connaît tous.”* Si un agent aperçoit un collègue absorbé par sa tâche, qui stationne face à une source de radiations, il l'interpelle et, au besoin, le relaye. L'entraide est présente, le but est que chacun reçoive le minimum possible de dose. *“Ca suffit, tu en as assez pris !”*. Un agent souligne les bénéfices du travail en binôme sur les installations. *“À deux, on partage.”* La solitude du rondier, là aussi, est ressentie comme un facteur d'insécurité. *“On a tous peur des doses, c'est pourquoi on va vite”*. Aussi les agents se débrouillent-ils pour gérer les doses, en faisant si possible, les manipulations rapidement, car il est impossible de calculer au préalable les expositions.

Le « brouhaha » qui a régné dans la salle à ce moment témoigne de **l'importance de cette question**, mais aussi des avis qui semblent différents. Les chercheurs ne peuvent caractériser de façon précise les divergences de points de vue car c'est le seul moment de l'enquête où tous parlaient en même temps ou

en petits groupes, où nous étions sollicités par plusieurs agents à la fois, où la prise de notes et l'écoute étaient devenues impossibles.

Pourtant, dit un agent, *''ça nous est arrivé à tous !''*

IV - LA CONSTRUCTION DE JUGEMENTS SUR LE TRAVAIL.

La rédaction des consignes.

Avec l'expérience, les agents connaissent suffisamment bien leur travail pour, parfois, s'écarter de la procédure prescrite. Mais la hiérarchie exige l'utilisation systématique des consignes. *''On nous demande de la logique pas de l'intuition.''* Si un incident est déclenché par un agent qui agissait hors consigne, *''ça gueule''* et c'est lui qui en porte la **responsabilité**. En revanche, si l'application d'une consigne déclenche un incident, c'est moindre mal car l'agent n'est qu'en partie responsable. Même s'il y a une volonté forte de subordonner le travail aux prescriptions écrites et de le contrôler, l'agent reste le dernier rempart avant la dégradation soudaine de la situation, de l'incident.

''On est tous rédacteurs de consignes''. Elles varient d'une tranche à l'autre et sont validées par un vérificateur et un approubateur. Cette matérialisation de l'expérience par les agents eux-mêmes pourrait apparaître comme un point positif. Par le biais de la rédaction des procédures et des consignes, la conception du travail pourrait descendre au plus près du travail réel. Il s'agirait pour les agents de formaliser l'intelligence pratique qu'ils investissent dans leurs tâches. Il leur reviendrait donc à la fois de révéler la réalité du métier mais aussi de la fixer.

Pourtant, ce n'est pas tout à fait ainsi que les agents voient les choses. Il y a un *''revers de la médaille''* à ce travail sur le travail. Si des *''jours de J''* sont prévus pour la rédaction, les agents disent manquer de temps et rédigent, en fait, la nuit pendant le quart au détriment de la surveillance. La création récente d'une

“cellule” chargée de la rédaction est *“une bonne idée”* mais augmente le nombre de remplacements, en raison du sous-effectif préexistant.

L'enquête n'a pas permis d'aller plus loin, mais la discussion lors de la validation suggère que la rédaction des consignes est problématique, au-delà de la surcharge de travail.

Le CE, c'est la direction dans les équipes.

Lors des conflits sociaux, les équipes de la conduite prenaient la décision de produire ou pas. Maintenant il y a la *“sûreté réseau”* qui interdit la baisse de charge et *“l'invention des CE”*, *“observateurs”* des agents de conduite. Au début de l'enquête, il a d'abord été question de ce que les agents appellent *“l'autoritarisme”* des CE qui prendrait de plus en plus d'ampleur, une *“dérive nouvelle”*, des *“ordres militaires”* vécus comme intolérables.

Les CE chercheraient à limiter la *“fraternisation”* entre les agents des différents métiers. Pourtant ceux-ci sont des copains, *“on s'entend bien”*. Plus largement, les agents ont le sentiment qu'on cherche à cloisonner les métiers. Il semble qu'il y ait désormais le *“monde de la conduite”* et les autres. Cette volonté de refermeture des métiers sur eux-mêmes est propice aux conflits entre métiers et entre personnes, et aux sentiments de désaffection pour le travail :

“En 1996, j'étais content de venir, maintenant je viens.”

“Ma mission c'est la fin du quart.”

Au moment d'une passation de service délicate, dépasser l'heure était auparavant l'objet d'un *“arrangement à l'amiable”*, maintenant, avec la mise en place de la hiérarchie, notamment avec l'arrivée des *“jeunes ingénieurs”*, il y a des *“coups de gueule”*. Par exemple, les agents reçoivent l'ordre de rester une heure de plus, sans que les raisons en soient expliquées ou justifiées. Il n'y aurait plus de *“respect de l'individu”*, de *“respect de la vie privée”*. Le système de planning est sujet à des modifications et des déplacements incessants. Il arrive même que l'on fasse déplacer les agents par erreur, puis qu'on les renvoie chez

eux parce qu'ils sont en surnombre dans le service. Auparavant, le chef de quart, *"le Papa"* de l'équipe, celui qui veillait sur eux, leur comptait la nuit ; maintenant le CE leur compte une heure de déplacement. Or, ils insistent sur le fait que *"faire la nuit"* suppose de prévoir un temps de repos avant et après la prise de quart et c'est ce temps de préparation au travail qui est nié. Le point est d'importance car, pour la plupart d'entre eux, il n'est pas question de faire une activité fatigante avant la *"nuit"*.

Intervient alors la question du destin du document issu de cette enquête, les agents expriment leur pessimisme et leurs **craintes de récupération** du rapport par la hiérarchie ou les syndicats, chacun pouvant interpréter et en extraire les éléments qui les desservent. *"Ne va-t-on pas se faire dire qu'on veut être en quart ?"* Cette crainte de la « récupération » est un argument supplémentaire qui atteste de la méfiance des agents vis-à-vis de leur encadrement.

Les agents s'interrogent à propos du consentement permanent des CE vis à vis de l'équipe de direction et sur les conséquences délétères de ce positionnement systématique sur leurs relations avec les agents. Ils constatent par ailleurs le rythme de travail épuisant des CE.

Les regards sur leur travail.

Les agents considèrent que les métiers liés à la conduite des réacteurs nucléaires sont difficiles à décrire. Rondier, *"c'est un métier impalpable, inexplicable, même à l'intérieur de la centrale"*. Toutefois, un agent pense pourtant que les choses peuvent se dire simplement. La question est peut-être seulement d'être entendu.

- D'un côté, les **familles** témoignent d'une peur sourde. *"Ma mère a peur"*, elle réagit à chaque annonce d'incident dans les médias. *"Ma femme est contente que je sois au bloc"*, et non plus rondier, c'est-à-dire moins exposé.

- D'un autre côté, le dialogue avec les **relations et les amis** est parfois difficile et contraint au silence sur le travail pour éviter les fâcheries. Ce renoncement à parler de son travail, à pouvoir le revendiquer avec fierté, maintient les agents dans un état d'isolement.

- Enfin, ce n'est pas du côté des **médias** que leur travail va trouver un écho favorable. Les agents tournent en dérision les journalistes, à l'affût du moindre mouvement dans la centrale et pratiquant un alarmisme systématique.

Les interrogations sur l'avenir.

Les agents se posent des questions quant à l'avenir des installations nucléaires entre arrêt programmé et prolongations techniquement difficiles. Un agent témoigne du doute qui s'insinue en notant que *"parmi les agents EDF, il y en a qui votent vert"*. Tous s'accordent pour penser que *"les jeunes ne finiront sans doute pas à Gravelines"*.

CONCLUSION

Tous les agents s'accordent à dire l'amour de leur métier, métier passionnant et impliquant travail en équipe et coopération.

Si l'association - métier de la conduite - travail posté - est *"naturelle"* pour les agents, **l'association - travail posté - pénibilité en termes de fatigue - parle d'elle-même et n'est pas à prouver**. Ce que les agents veulent faire entendre est l'augmentation considérable et indéniable de la fatigue, et notamment pour les plus anciens. Cette fatigue *"permanente"* s'exprime par des difficultés croissantes dans la gestion du sommeil et une altération des capacités de récupération. Viennent s'associer intimement et aiguïser cet *"état de fatigue"* :

- la modification de l'organisation du travail avec le passage à la septième équipe,

- la montée des exigences directement en lien avec la dégradation des installations, aggravée par une politique de rigueur budgétaire qui restreint l'entretien et la maintenance,

- un isolement social progressif, tant dans la sphère hors-travail qu'à l'intérieur des équipes, en raison de la perte de la convivialité sur laquelle insistent beaucoup les agents,

- la nature du travail qui évolue vers plus de procédures, plus de traces écrites du travail et une coopération verticale avec la hiérarchie et les concepteurs du travail très difficile.

L'association de ces facteurs exige des agents la mobilisation totale de leur énergie pour réussir, malgré la fatigue, à assurer la qualité de la surveillance et la sûreté de l'installation.

Cordialité et convivialité sont au rendez-vous et se déploient tout au long de l'enquête. Bonne humeur, plaisanteries, *"mises en boîte"*, éclats de rire accompagnent les débats. Dérision, propos acides concluent les propos les plus graves. L'humour dans le collectif apparaît ainsi comme le moyen privilégié de se défendre. Néanmoins, l'amertume transparaît. La désaffection et le désespoir pour les uns, la colère pour les autres, trouvent à se dire. On peut alors imaginer, pour les agents, des instants de solitude où la fatigue ressentie dans le corps se conjuguerait avec l'épuisement psychique.

Jusqu'où ? Jusqu'au point de rupture ? Cette interrogation concerne tant la santé physique et/ou psychique des agents, la sécurité de leur personne dans le travail que la sûreté des installations. À l'issue de la dernière séance, un agent a exprimé son inquiétude.

"Je ne sais pas si cette enquête va servir à quelque chose"...

" Mais - ajoute-t-il aussitôt - qu'est-ce que ça fait du bien de parler !"

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES OPÉRATEURS - GROUPE 2

Jean-Claude VALETTE et Christian AUCANTE

I - L'ANALYSE DE LA DEMANDE DES OP ET AGENTS DE TERRAIN

Quatorze agents de conduite, agents de terrain et opérateurs, ont participé aux travaux. La plupart des participants ont environ quarante-cinq ans. Quelques-uns sont plus jeunes. L'ancienneté s'étale de six ans à vingt et un ans. Le groupe est donc constitué en majorité de travailleurs dont l'ancienneté est importante, et qui possèdent, par conséquent, une grande expérience.

Des participants attendent de cette enquête qu'elle les aide à appréhender la pénibilité du travail en quart. La direction prétendrait que le travail en quart n'est pas pénible. Leur objectif est d'être en position de pouvoir lui opposer des preuves contraires. Au fil des débats, des préoccupations relatives au vécu du travail dans la conduite se sont exprimées, provoquant de vives controverses sur leur bien fondé, certains agents les considérant "*hors sujet*". Mais pour d'autres, la distinction entre contraintes du quart et contenu du travail apparaissait artificielle. Cette différence d'appréciation entre les participants est au cœur de la dynamique du travail qui a été réalisé avec le groupe.

Au cours de la première séance, les discussions se sont centrées sur la pénibilité du quart, ses incidences sur la santé et la vie hors travail. Durant la seconde séance, plus conflictuelle, les participants ont abordé les spécificités et

les difficultés de leur travail, lesquelles semblent différentes d'une tranche à l'autre.

La **première partie** du document rend compte du contenu des débats durant les deux premières séances.

La **seconde partie** propose les hypothèses d'interprétation qui ont été soumises à la validation des participants lors de la restitution.

La **troisième partie** est consacrée à la séance de restitution-validation.

II - LA PENIBILITE DU QUART

Le travail en quart est un travail posté. Des équipes se succèdent pour assurer la production en continu, en respectant des exigences de coût et de sécurité particulières, selon un roulement qui planifie les séquences de travail et de repos.

On considère classiquement, sur la base de nombreuses recherches scientifiques, que le travail posté a des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs, occasionnant des troubles du sommeil, de l'alimentation, des troubles physiques et/ou psychiques. Plus largement, il est attesté que la vie familiale et la vie sociale sont perturbées.

Une dégradation de l'organisation du travail; le quart « hachuré »

Pour faire comprendre le **vécu de pénibilité**, les agents distinguent trois versants intimement liés :

Un versant plutôt **physique**, qu'ils expriment en termes de fatigue : se lever tôt le matin, travailler la nuit ou encore ressentir la longueur interminable du travail en horaire de jour.

Un versant plutôt **moral**, qui se rapporte aux relations sociales. Ils ressentent un décalage vis-à-vis de leurs voisins ou amis, décalage qu'ils analysent comme des "*restrictions de normalité*". Par exemple, ils ne peuvent suivre régulièrement une activité culturelle, de loisir, d'engagement citoyen.

Un versant **familial**, le rythme du quart étant difficile à concilier avec le rythme familial.

Par exemple, les agents réveillent leur famille quand ils partent travailler. À l'inverse, femmes et enfants peuvent troubler leur sommeil lorsqu'ils sont en récupération. Les temps de sommeil sont décalés, par exemple, l'agent se couche tard quand il est de repos, mais pas obligatoirement sa conjointe. Ils ont aussi évoqué un décalage dans les prises de repas. Il leur est pénible de quitter la famille les week-ends ou de rentrer tard le soir.

Les changements intempestifs du cycle de roulement bousculent l'organisation de la vie familiale. Les agents en arrivent, dans leur roulement, à se mettre, sur le planning, indisponibles aux remplacements (par exemple un jour de repos) pour bien montrer qu'il y a une limite à ne pas franchir. Néanmoins, cette indisponibilité est parfois à justifier.

Le travail en quart fait ressentir l'absence paternelle : "*ou Papa dort ou il est au travail*". Certains participants se demandent si leurs enfants ne les perçoivent pas comme des pères à "*l'horizontale plutôt qu'à la verticale*".

C'est enfin, la solitude alternée dans le couple et les faibles possibilités d'être ensemble. L'épouse se retrouve seule le week-end, tandis que le mari est seul en semaine. Une légère inquiétude sur les divorces se fait jour, avec pour hypothèses, la mésentente à propos de la prise en charge des enfants ou la lassitude que peut éprouver l'épouse vis à vis des contraintes en quart : "*je vais ramener ton lit à la centrale*".

Concernant la vie conjugale, un agent a fait part des difficultés que le travail en quart occasionnait sur la vie sexuelle de son couple.

Les ruptures dans le roulement du quart

À la centrale de Gravelines, l'organisation du quart a évolué au fil du temps. Ainsi, un agent raconte :

- avoir débuté sa carrière à vingt-trois ans en « trois huit » avec un roulement fixe sur trois semaines (sept matins, sept après-midi et sept nuits),
- puis être passé en « trois huit » avec un roulement décalé (trois matins, deux après-midi, deux nuits),
- pour enfin aujourd'hui en arriver à un roulement beaucoup plus perturbé (moins régulier).

Les agents assument que "*c'est un métier de quart*", donc pénible. Mais, à leurs yeux, ce qui les fatigue beaucoup, ce n'est pas le principe du roulement en lui-même, ce sont surtout les **ruptures** dans le cycle du roulement, ruptures que l'on peut classer en deux rubriques :

Les ruptures **diachroniques** (l'histoire dans le temps) qui se manifestent sur une longue période : passage du 7x7x7 au 2x2x3.

Les effets en sont difficiles à décrire car les agents ne les ressentent et ne les découvrent qu'après-coup, quand leur carrière en quart est déjà bien avancée. "*Il faut avoir au minimum une expérience de travail de dix ans* " dit l'un d'entre eux. On y reviendra.

Les ruptures **synchroniques** (le temps présent). C'est l'irrégularité de la forme actuelle de roulement qui accroît la pénibilité du travail en quart : en particulier, des séquences de travail d'une journée qui s'immiscent dans le roulement.

La modification des équipes, les formations.

Le passage à la septième équipe aggrave les contraintes inhérentes au travail posté. Auparavant, l'effectif était réparti en six équipes avec un roulement relativement stable.

Aujourd'hui, avec le même effectif, sept équipes "*roulent* " sept jours sur sept, sur trois tranches horaires dont l'alternance est devenue très irrégulière et

entre lesquelles s'intercalent "*les jours de J*". Comme le dit un opérateur, "*on fait moins de quart, mais il est plus hachuré*".

Les agents ont le sentiment de ne jamais en finir avec le travail, de ne pas en sortir.

Pendant leurs repos, il n'est pas rare qu'ils doivent participer à des formations, remplacer des collègues absents pour mission, ou encore assister à des réunions. Pour compenser ce nouveau type de contraintes, il est prévu que l'agent, selon son choix, soit rémunéré en plus, ou qu'il récupère des repos compensateurs. Mais, dans les faits, les agents disent que c'est souvent la prime qui est privilégiée plutôt que la récupération. D'un côté, la prime améliore fortement un salaire mensuel, ce qui n'est bien sûr pas négligeable. D'un autre côté, les possibilités de prise de repos sont réduites. En même temps, selon les agents, la direction ne tiendrait pas à ce qu'ils soient rémunérés et préférerait le reversement dans un compte épargne quand le quota d'heures devient trop important. Divers choix sont effectués par les agents : Les uns cherchent des compensations financières au travers des remplacements, alors que d'autres cumulent du temps pour prendre des repos plus longs après une longue période de travail. Enfin des agents jonglent avec ces deux possibilités.

Les agents jugent que ce système d'organisation du temps de travail est, selon leur propre terme, "pervers". Il crée des formes de discrimination entre les agents qui remplacent beaucoup et ceux qui remplacent moins. L'enquête suggère toutefois que, même si certains agents sont plus enclins que d'autres à accepter des remplacements, le système fonctionne parce que chacun y met du sien. Il n'existe aucune position dogmatique qui consisterait à refuser systématiquement tous les remplacements.

La gestion des remplacements

Il demeure que la gestion des remplacements est particulièrement délicate à arbitrer. Fréquemment, les agents se sentent coupables et en porte-à-faux. En effet, les agents sont confrontés à un dilemme. Ils doivent concilier entre, d'un côté, les limites de la tolérance familiale, et de l'autre côté, la solidarité avec l'équipe de travail. Ce souci de la solidarité est un élément très fort qui peut même les conduire à travailler en étant malade.

Il semblerait que les jeunes acceptent plus de remplacements, même s'ils ne sont pas prêts à tout. Comment, de leur place, jeunes et anciens se représentent-ils la pénibilité ?

Une discussion entre deux agents éclaire en partie la question. Répondant à la remarque d'un jeune opérateur qui considère que les contraintes et les conséquences du quart sont un choix délibéré que fait l'agent, un travailleur plus âgé pense que son collègue ne peut pas, du fait de sa "*courte expérience*", comprendre les difficultés dans lesquelles eux, les travailleurs plus âgés, se débattent. Les chercheurs soulignent que la "*courte expérience*" en question représente malgré tout une dizaine d'année en quart. On se souvient qu'à un autre moment un agent avait affirmé qu'il fallait en effet « *au minimum* » dix ans pour comprendre la pénibilité du quart. Ceci suggère, en tout état de cause, que la pénibilité du quart ne pourrait être vraiment perçue qu'à très long terme.

Les troubles du sommeil et de la santé

L'un des agents estime que le travail en quart est un engagement dont il faut assumer la pénibilité avec courage, sans se plaindre. La solution serait d'obtenir des allègements, par exemple en avançant l'âge de la retraite. D'une manière générale, les participants n'ont pas beaucoup détaillé les incidences du quart sur leur santé. Aborder ce sujet était manifestement difficile. Pour eux, la pénibilité doit être quantifiée, mesurée, objectivée puis traduite en objectifs de négociations. Ce point est un élément important de l'enquête. Il est finalement

apparu que les participants ont éprouvé beaucoup de réticences à s'approprier un dispositif méthodologique qui repose sur la prise en compte de données subjectives, non quantifiables ou mesurables, impliquant de mettre au jour sa propre expérience vécue. Néanmoins, la plupart ont dit ressentir de la fatigue, notamment au réveil, et éprouver les mêmes difficultés à se mobiliser quand le roulement est trop "*hachuré*". Être "*Mickey*" disent-ils. Ils ont aussi le sentiment de courir en permanence après le sommeil manquant. Malheureusement, en vieillissant, dormant moins longtemps, ils perdent ainsi toute chance de récupérer ce "*capital*" de sommeil qui leur fait défaut.

Les agents évoquent des moments d'épuisement, ce qu'ils appellent des "*coups de calgon*", pouvant aller jusqu'à provoquer des malaises. Certains se plaignent de trous de mémoire, d'oubli des noms. L'un dit soigner de fréquents maux de tête par un recours excessif à l'aspirine. "*On est comme des crabes qui pincement quand on s'approche d'eux*", dira un autre pour imager leurs réactions d'agressivité. Il y a aussi ceux qui "*craquent*", quand la coupe est pleine. "*Craquer*", c'est devoir abandonner le travail en quart, donc quitter la conduite, ce à quoi ils se refusent, repoussant les limites de leur résistance le plus loin possible. Quand ils ne peuvent plus : c'est le "*maillon faible*"¹ qui s'exclut de lui-même à travers la maladie.

Certains participants s'inquiètent aussi de ce que le service de médecine du travail constaterait bon nombre de dépressions qui s'aggraveraient au-delà de cinquante ans.

Les sorties du quart

Les sorties provisoires

¹ Les opérateurs se sont reconnus quand, à ce moment là, un chercheur a fait allusion au jeu télévisé de cet été qui est identifié sous le même langage. Pour qu'un gagnant (le "maillon fort") remporte une cagnotte, huit concurrents s'affrontent et s'éliminent tour à tour (le "maillon faible") en une heure de temps.

Les agents aiment le travail de la conduite, mais ils en reconnaissent les contraintes. Ils souhaiteraient pouvoir sortir momentanément du quart pour se ressourcer quand ils sont trop fatigués, mais sans risquer la désadaptation au métier par une absence trop longue. Un agent témoigne qu'après trois ans d'absence du quart, la reprise lui fut très éprouvante. Lors de la restitution, ils insistent sur l'importance du volontariat de l'agent, car la direction aurait tendance à imposer une sortie de quart pour masquer l'affectation à une nouvelle mission.

Les sorties définitives, mais pour faire quel travail ?

Pour les agents, la limite d'âge d'entrée dans le quart se situe aux alentours de trente cinq ans, et au bout de vingt à vingt cinq ans de travail posté, ils estiment avoir le droit de partir : *"j'en ai marre et je veux un travail intéressant"*. Que ce soit l'entreprise ou l'agent qui prenne l'initiative de la sortie du quart, il y a toujours des incidences financières sur le train de vie.

Paradoxalement, les sorties volontaires sont souvent refusées aux agents, faute d'alternatives professionnelles. Alors ils cherchent à utiliser la filière médicale qui les exempte pour maladie et gère leur reclassement.

Les agents recherchent des issues alternatives et collectives. Ils ébauchent des propositions, telle la création d'une structure de travail en 2x8 pour la conduite, instaurant la reconnaissance d'une compensation après la sortie du quart.

Néanmoins, ils estiment indispensable que la direction ait la volonté politique d'engager une telle négociation, qu'elle ait *"l'éthique de le faire"*. Or, ils doutent que la direction ait cette volonté, car, éloignée du terrain, elle en connaîtrait assez mal les contraintes, ce qui expliquerait son insuffisante appréciation des conséquences humaines qui résultent des modifications fréquentes du roulement.

La transformation du travail de la conduite

Les agents citent tout d'abord les graves accidents qui se sont produits à Tchernobyl en Ukraine et à Three Miles Island aux Etats-Unis. Pour eux, ces accidents ont modifié assez sensiblement les exigences de sûreté et de sécurité en centrale nucléaire.

Le rapport entre travail prescrit et travail réel

Aujourd'hui, il y a de plus en plus de prescriptions. Les consignes, les notes de service se sont multipliées. Lors de la restitution, les agents ont souligné qu'il existe tellement de consignes que cette profusion peut receler des contradictions.

En retour, les exigences de traces écrites du travail réel ont augmenté. Or, pour les agents, la traçabilité ne va pas de soi. Au titre de la complexité du travail, ils mentionnent que des études ergonomiques ont montré que l'opérateur veillait à la gestion de onze mille informations par séance de travail. On leur demande, dans le même temps, de répondre aux situations en temps réel et d'en laisser les traces écrites. Or, écrire ce que l'on a fait sans bénéficier d'un temps suffisant de remémoration est particulièrement malaisé. En outre, le travail d'exploitation est relativement invisible. L'engagement du corps y est important. Beaucoup de sens sont mobilisés. Il faut regarder, sentir, toucher. Comment formaliser l'ingéniosité, l'habileté, le doigté, le coup d'œil ?

Le travail réel et la responsabilité technique exercés dans une relative solitude

Hier, le travail était un métier de surveillance tourné vers la prévention, disent-ils. L'opérateur vérifiait des paramètres, évitait des fuites, des déficiences, en amont des alarmes. Il mettait des tranches de la centrale en service et hors service. L'ingénieur assurait le diagnostic et encadrait

techniquement le travail. La responsabilité technique de l'agent de conduite était certes limitée, mais les repères étaient plus visibles et précis.

Aujourd'hui, le travail passerait beaucoup plus par l'utilisation des procédures et l'élaboration de diagnostics, la gestion des appels téléphoniques des différents intervenants, ce qui laisse peu de temps à la traçabilité exigée.

Par ailleurs, le travail technique de l'agent est davantage orienté vers un contrôle en aval plutôt que vers une action de prévention et l'arbitrage entre ces deux niveaux est difficile à effectuer. Par exemple, il peut rencontrer des difficultés à intervenir, faute de temps, pour rechercher la cause d'une alarme qui s'est déclenchée.

Ajoutons que la technique évolue aussi. Par exemple, **le changement de combustible de la centrale** modifie les réactions du réacteur. Il faut du temps pour en appréhender les effets. Il est alors plus difficile à l'opérateur de maîtriser techniquement ce processus.

Face à un problème technique, l'agent se sent seul. Il est souvent contraint de trouver la solution de l'énigme dans un magma de consignes. De plus, les propositions techniques qu'il fait en fonction de son diagnostic, pour remédier au problème, sont discutées par le CE dans une instance où il n'est pas convié. La demande d'intervention n'aboutit pas toujours ou ne correspond pas toujours, in fine, à son attente.

Il semble que la responsabilité technique se soit accrue pour les agents au moment où la hiérarchie s'est déchargée de sa fonction d'appui en ce domaine. Ce qui soulève un problème sur le partage des responsabilités.

La polyvalence

Hier, chaque agent était affecté à une tranche avec des tâches relativement bien définies. Il connaissait bien le travail sur cette tranche et pouvait suivre son évolution, particulièrement son degré d'usure.

Aujourd'hui, il arrive que les agents interviennent à la demande des besoins immédiats de l'organisation du travail et sur un territoire couvrant plusieurs tranches de la centrale. Ils ont le sentiment de perdre la proximité avec l'installation.

Les relations avec la hiérarchie

L'invisibilité de leur travail a pour conséquence d'être perçue, depuis un regard extérieur, comme du non travail, voire de la « *paresse*». Des membres du personnel administratif porteraient ainsi un regard péjoratif sur les agents du quart : *“ils ne font rien”*.

Le positionnement de la hiérarchie aussi aurait évolué. Les agents disent que :

Les chefs de service sont des *“technocrates”* . Etre technocrate, c'est « *avoir des idées préconçues, la science infuse, diffuse et confuse* ». C'est aussi : « *dites nous ce dont vous avez besoin et on vous dira comment vous en passer* ». Les chefs de service ne rechercheraient qu'une promotion, par exemple être directeur de centrale, et ne resteraient que deux à trois ans, le temps de réaliser un objectif.

Les CE ne connaîtraient plus techniquement le travail des opérateurs.

Les CPHC auraient des difficultés à occuper une place . Ils seraient déqualifiés car une partie de leur travail serait faite par les opérateurs.

Les agents se plaignent du regard péjoratif que la direction porterait sur eux : *“il y a des idées reçues, on est à part”*. Ce qui pourrait justifier, nous dit-on, que la direction recherche des agents sur *“le profil mouton”*.

Ils vivent une sorte de paradoxe entre une sur-responsabilité technique sans moyen suffisant et une dévalorisation de celle-ci.

"*La technique est descendue au plus bas...*" Une telle formulation s'entend à double sens :

- les agents de conduite seraient les seuls à travailler sur l'aspect technique,
- la technique est dévalorisée.

La responsabilité technique de l'agent s'est accrue, mais elle est soumise à un fort contrôle social. En cas de «*pépin*», l'agent peut être reconnu coupable et sanctionné, alors qu'ordinairement, quand tout tourne bien, voire quand l'agent est créatif, le manque de signes de reconnaissance¹ est décevant. Rarement, les projets que proposent les agents aboutissent. Ainsi, un projet ayant nécessité un mois de préparation se retrouve classé sans suite.

L'équipe, la coopération, le jugement de beauté.

Hier, l'équipe de quart fonctionnait sur un mode paternaliste : le chef "*gueulait*", mais négociait auprès de ses supérieurs hiérarchiques pour obtenir les moyens techniques du travail. Les "*grillous*" maintenaient une ambiance d'équipe. Ils étaient occasion de discussions collectives sur le travail et favorisaient ainsi la coopération entre agents et hiérarchie.

Aujourd'hui, la vie collective d'équipe s'émiette. Ce mode de fonctionnement conjuguant suppression des "*grillous*" et regard *péjoratif* nuit à la *coopération* entre agents et à la construction du *jugement de beauté* sur le travail bien fait. Pourtant, ils ressentent la nécessité du travail d'équipe : "*chacun a besoin de l'autre, chaque équipe a son moule, ses yeux, ses oreilles, ses bras, ses jambes*". Mais, cette vie d'équipe peut produire des frictions.

¹ La reconnaissance dans le travail s'exprime avec deux jugements :

- le jugement *d'utilité* du travail réalisé - le *faire*- qui est prononcé par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par les subordonnés, éventuellement par les clients
- le jugement de *beauté* qui est prononcé par les pairs et qui porte sur le respect des règles de métier

Un commentaire interprétatif

Dans cette seconde partie, les chercheurs proposent des hypothèses pour essayer de mieux comprendre le brouhaha qui a caractérisé le mode de discussion dans le groupe, en reliant ce dernier à des formes de souffrance dans le travail.

Pendant les deux séances de discussion, et principalement lors de la seconde, les opérateurs ont eu beaucoup de difficulté à s'écouter entre eux. Ils se coupaient la parole, ils discutaient en aparté ou s'adressaient à une personne à l'autre bout de la salle. Plusieurs discussions étaient entreprises simultanément. Ce mode de discussion décousue a beaucoup gêné les chercheurs qui avaient du mal à comprendre les enjeux de la discussion. Il n'était pas évident de savoir ce qui était important ou pas, de hiérarchiser les propos tenus et même de se les remémorer. Dans ces conditions, il était difficile de trouver un sens général ou d'approfondir les thèmes successivement abordés, alors même que chaque discussion aurait eu son intérêt. Toutes les tentatives pour recentrer la discussion autour d'un objet commun ont échoué. Des agents ne sont pas de cet avis. Ils pensent que les chercheurs n'ont pas assez recentré le débat.

Comment interpréter cette difficulté de communication ?

L'hypothèse des chercheurs est la suivante : ce mode de discussion décousue est défensif, il neutralise la parole et empêche la construction d'un sens commun. Si cette analyse est retenue, quelles sont les raisons d'une telle neutralisation ?

Nous formulons deux hypothèses :

La peur.

Les agents travaillent dans un milieu dangereux. La peur, ce peut être par exemple ressentir que l'on risque de "*perdre ses compétences techniques*", particulièrement quand il faut réintégrer le "*bloc*" après en avoir été longtemps

détaché. Ce peut être, plus largement, de ressentir que l'on maîtrise de moins en moins son travail. C'est ce que suggèrent les situations de travail décrites par les agents, situations qui peuvent comporter de l'incertitude. Or, on sait par ailleurs que, dans les situations dangereuses, les gens se défendent de la peur en évitant d'évoquer tout ce qui pourrait la susciter, au risque de ne plus pouvoir parler du travail ensemble.

L'astreinte déguisée

Avec le passage à la septième équipe, la nécessité de devoir assurer un service en continu semble s'être transformé en une astreinte déguisée gérée à l'amiable au sein de l'équipe. Il en résulterait des dissensions entre les agents de conduite, notamment entre ceux qui acceptent les remplacements et ceux qui tendent à les refuser.

À l'appui de cette hypothèse, on peut rappeler que les agents dénoncent la nouvelle organisation du travail comme "pervers". Ils disent en découvrir les effets après-coup. Certains ont dit : *" ça vient tout seul...On a mis longtemps à s'en rendre compte.*

Il manquerait l'espace de compromis à partir duquel les agents pourraient s'accorder pour délibérer, rechercher des règles communes et agir. Or, ce que les chercheurs constatent dans le travail d'enquête, c'est précisément l'impossibilité d'une telle discussion, mais alors pourquoi ?

C'est peut-être parce que l'astreinte déguisée touche non seulement à la vie au travail, mais aussi à la vie hors travail. En investiguant la pénibilité du quart, l'enquête touche à la sphère individuelle, privée, intime, que les agents, peut-être, cherchent à protéger. Par ailleurs, les intérêts, les ajustements individuels liés aux contraintes familiales de diverses natures sont forcément différents d'un agent à l'autre. Les intérêts des uns entrent en concurrence avec ceux des autres. Alors, si c'est le cas, on peut penser que chacun s'arrange individuellement avec ses propres contraintes en silence. Il faut donc neutraliser le débat.

A l'issue des deux premières séances de travail, **l'interprétation des chercheurs penchait surtout pour cette seconde hypothèse.**

III - LES CONDITIONS METHODOLOGIQUES DE RESTITUTION ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS

Les conditions méthodologiques de la restitution

La lecture du rapport a provoqué des controverses :

- avec les chercheurs, sur la nature de la demande. Les agents demandent que les contraintes du travail posté et leurs conséquences néfastes soient listées plus objectivement et que des solutions soient proposées : *"il nous faut des outils"*.

- entre les agents, au sujet des thèmes de discussion de l'enquête. Qu'est ce qui est *"dans le sujet"* ou qu'est ce qui est *"hors sujet"* ? Ainsi, des agents exigent que l'on en reste aux *"contraintes pures, aux facteurs primordiaux"* du travail posté sans faire référence au travail de la conduite, ou alors en le notifiant comme une difficulté secondaire : *"les facteurs aggravants"*. Par ailleurs, ces mêmes agents confirment que le vécu personnel des contraintes du travail posté et de leurs aménagements dans la sphère privée ne peuvent être discutées collectivement.

D'autres agents ont un point de vue contraire. Les *"facteurs aggravants"* liés au travail de la conduite sont primordiaux, particulièrement en ce qui concerne la responsabilité des agents et les relations avec la hiérarchie. Il existe *"un malaise et un manque de sérénité dus à la fracture du dialogue social - le monologue directionnel -, à la polyvalence des tâches et à la culpabilisation des agents confrontés à des erreurs dans leur travail"*.

Les chercheurs resituent la démarche de l'enquête en psychodynamique du travail et résument à nouveau leurs données et leurs interprétations. En début d'après-midi, deux agents, dont celui qui demandait avec le plus d'insistance à ce que l'enquête ne traite que des *« contraintes pures, des facteurs primordiaux du travail posté »*, quittent la séance sur un constat de désaccord sur la méthodologie et les résultats attendus de l'enquête. Les autres participants et

les chercheurs regrettent cette situation, mais les travaux se poursuivent jusqu'en fin d'après-midi.

Une interprétation des résultats soumise à validation

Lors de la seconde partie de la restitution, la discussion est moins défensive et se polarise sur le **vécu du travail des agents**.

Ainsi, la seconde hypothèse que les chercheurs privilégiaient, à savoir l'autogestion du temps de travail et du temps hors travail par un système d'astreinte déguisée, n'est pas retenue par les agents comme étant la plus importante. Même si certains reconnaissent avoir accepté la septième équipe, car elle leur a fourni des week-ends supplémentaires de repos. D'autres agents ont évoqué les prêts financiers qui pèsent sur leur situation, et quelque uns ont noté les demandes d'embauche à EDF de membres de leur famille, toutes situations qui amoindrissent leur liberté de choix sur le travail.

Par contre, les difficultés rencontrées dans le travail, sont mises au premier plan.

Les agents ont d'abord clarifié les problèmes inhérents à la septième équipe. Ils pensent que l'accroissement de la pénibilité depuis la **septième équipe et l'augmentation des remplacements**¹ est le résultat d'une accumulation de difficultés plutôt que l'effet d'une seule cause. Ces difficultés proviendraient d'une pénurie d'effectifs et de l'apport d'une équipe supplémentaire à effectif constant, système insuffisant pour qu'une équipe puisse fonctionner sans remplacements. Quand il y avait six équipes, les remplacements étaient moins fréquents. Maintenant, il y a sept équipes et le seuil légal sans faire appel aux remplacements a été abaissé ce qui exige des remplacements quasi permanents. Par ailleurs, la semaine de jour – J – est la plus pénible, car c'est durant ce temps que les remplacements sont les plus fréquents.

Des pressions auraient été exercées par la direction pour imposer le choix de la septième équipe en organisant des groupes de travail, alors même que la

décision aurait été déjà prise. Certains agents ont refusé d'adhérer à ce procédé et ont quitté ces séances. Leur nom apparaît néanmoins dans le compte-rendu.

La souffrance dans le travail de la conduite

Les chercheurs ont fait l'hypothèse que les défenses contre **la peur** pouvaient jouer un rôle dans l'impossibilité de parler ensemble, comme si les agents avaient peur de ce que les autres auraient pu dire.

Les agents n'invalident pas cette hypothèse, mais ils ne la reprennent pas non plus. Ils évoquent avec insistance, au titre de leur souffrance, des "*nuisances psychologiques*" qui aggravent la pénibilité physique du travail de quart. Un fort engagement de leur responsabilité personnelle dans le travail, des sanctions et des procédés de culpabilisation employés par la hiérarchie en cas d'erreur dans le travail seraient les causes de ces nuisances.

Jugement moral ou jugement sur le travail, mais quel travail ?

Les agents rédigent des consignes, « *nous sommes des rédacteurs* », que valide la hiérarchie avec un bon pour exécution. Du point de vue des agents, cette **rédaction**, ne fait pas partie de leur travail, « *ce n'est pas leur boulot* », celui-ci consistant à « *surveiller l'évolution des paramètres* ». En outre, la validation des consignes poserait problème, car la hiérarchie tendrait en certaines occasions à faire preuve de laxisme, voire même de complaisance quant à la réalité d'un bon travail de rédaction. Dans ce cas, ce serait le mensonge qui prévaudrait.

La discussion se déplace alors sur l'analyse de situations d'erreur avérée. Tout d'abord, les agents soulignent la différence de traitement entre un technicien et un cadre qui pourrait être une forme **d'injustice**. Si un technicien est reconnu responsable **d'une erreur**, il est sanctionné, alors que s'il s'agit d'un cadre, la situation aura de fortes chances de ne pas être instruite.

¹ Au sujet des remplacements, ils ont parlé de phénomène de « *foire : la foire aux remplacements* ».

L'exemple d'un agent confronté à une telle situation a suscité un débat. L'erreur n'a pas entraîné de conséquences sur la sûreté, mais elle a eu un coût financier. Pour les participants, ce qui pose problème, c'est moins le constat initial qui est en jeu, puisque les agents conviennent de leur responsabilité sans nier les faits, que la manière de gérer l'analyse et d'interpréter l'incident qui est source de souffrance. **Ainsi :**

- **au niveau de l'équipe de travail**, si celle-ci est invitée à construire "*l'arbre des causes*" pour comprendre la genèse de l'erreur, les résultats de cette investigation sont rarement pris en compte pour établir un jugement le plus proche possible de la réalité du travail.

- **au niveau de la hiérarchie**, les CE sont ressentis comme des intermédiaires qui semblent posséder peu de pouvoir de décision sur le terrain et comme devant se référer à la hiérarchie supérieure avant de prendre position. En cas d'erreur, la situation de l'agent impliqué est gérée de façon très individuelle. Il doit subir de multiples entretiens hiérarchiques afin d'expliquer son geste. C'est un parcours de "*bête curieuse* », s'apparentant à du « *harcèlement moral* ». Cette situation est vécue comme culpabilisante par l'agent.

Ce dont les agents souffrent, c'est d'avoir à supporter l'essentiel de la responsabilité de la faute sous le couvert **d'un jugement moral**. En effet, il leur est souvent reproché les conséquences financières de l'erreur, par contre, les interrogations que pose cette erreur à l'organisation du travail – théorique et réelle – sont fortement éludées. Ce qu'un agent résume ainsi : « *auparavant l'erreur était humaine, maintenant elle est sanctionnée comme faute professionnelle* ».

La souffrance engendrée par la menace de l'évaluation et la dégradation de la partie secondaire de l'installation (non nucléaire)

Pour les agents, le jugement du travail réel est une conséquence de **l'évaluation** qui se pratique essentiellement en interne, mais qui déplaît à l'autorité du nucléaire, car elle n'estime pas cette procédure normale. Cherchant

à accroître sa compétence d'évaluation, l'autorité du nucléaire induirait une menace de retraits d'habilitation. Alors, pour se protéger, EDF montrerait une grande rigueur dans l'évaluation, en faisant "*tomber des têtes pour l'exemple*".

Les choix financiers et techniques de l'entreprise auraient des conséquences sur la **sûreté et la sécurité** et engageraient fortement la responsabilité individuelle de l'agent. Ainsi, l'objectif de l'entreprise, fortement polarisé sur la norme ISO 14000 réduirait d'autant les moyens budgétaires alloués à la partie secondaire de l'installation en pesant sur l'entretien de la centrale et in fine **la sûreté** : « *l'essentiel, c'est la production des neuf cent cinquante mégawatts* ». Mais la dégradation du réseau secondaire entraînerait des défauts de l'installation que des CE, voire le chef de service tendraient à minimiser, ce qui accentuerait d'autant la menace sur l'agent qui signalerait ces défauts.

Comment l'agent se débrouille-t-il pour arbitrer dans ces situations où la tension se fait plus vive entre, d'une part les objectifs de rentabilité et d'évaluation de l'entreprise, et d'autre part les objectifs de sûreté et de sécurité ? Qu'est-ce qui, pour lui, est le plus coûteux subjectivement :

- Est-ce de passer outre la menace du management en alertant sur une défaut ?
- ou est-ce de colmater en silence la dégradation dans l'angoisse ou la peur de l'incident, voire de l'accident ?

Les chercheurs n'ont pu se faire un jugement précis sur l'origine de cette souffrance vécue. Car, si la plainte relative à l'injustice fut manifeste, les éléments relatifs à la peur furent plus implicites.

Sur le plan de leur propre **sécurité**, les agents se confrontent aussi à la réalité des choix de l'entreprise. Des allusions à des « *prises de doses* » ainsi que des inquiétudes sur d'éventuelles maladies professionnelles se découvrant à posteriori sont évoquées. Les précédents de l'amiante et de la silicose des mineurs sont évoqués. Ont été aussi abordés des comportements défensifs de

prise de risque vis à vis de sa propre sécurité dans le travail, tel celui de « *jeter son dosimètre* ».

Des signaux d'alerte relatifs à des décompensations

Après l'information transmise par un agent sur deux suicides récents dans une autre centrale nucléaire, le groupe a associé cet épisode à la situation de Gravelines, où, de son point de vue, la dégradation des relations sociales pourrait rendre possible un tel événement. Les agents ont cité des exemples de situations où les défenses sont débordées : crises de violence, bris de matériel, propos incohérents ressemblant à de la confusion mentale.

La dégradation des relations sociales entraîne aussi **des comportements très défensifs de part et d'autre entre les agents et les cadres**. Ces derniers porteraient un regard très péjoratif sur les agents, qui néanmoins tentent d'analyser ce comportement comme le résultat des formations au management que subissent les cadres.

Des agents ont aussi précisé que des **stratégies de défense plus souples**, tel l'humour, étaient utilisées pour, par exemple :

- les aider à affronter un travail où ils ont plus de difficulté à s'y rendre
- faire face à leur impuissance, mais, disent-ils aussi, à la peur de penser que leur régime spécifique de retraite pourrait disparaître en se fondant dans le régime général de sécurité sociale.

CONCLUSION

Le discours de ce groupe comporte une tonalité nettement revendicative. Tout se passe comme si l'enquête était l'arène dans laquelle s'exprime le rapport de force avec la direction. On a vu que la délégation de responsabilité pouvait être vécue comme une démission de la part des supérieurs hiérarchiques et non comme une forme d'autonomie dans le travail qui valoriserait les agents. Les participants ont été constamment tiraillés entre leur

désir d'élucider les motifs de leur souffrance et le désir de profiter de l'enquête pour renvoyer, comme en boomerang, la responsabilité à la tête de l'encadrement. Non pas que les agents seraient démissionnaires par rapport à leur propre responsabilité, mais parce qu'ils considèrent que le partage des responsabilités se fait actuellement à leur détriment. Aussi ne peut-on dissocier les critiques ou les griefs qu'ils adressent à la hiérarchie (toutes fonctions confondues) du sentiment d'injustice qu'ils éprouvent à propos de la hiérarchisation des sanctions, comme s'ils étaient les seuls à ne pas disposer de l'impunité. La responsabilité qui leur est déléguée, au lieu d'anoblir la tâche et de déboucher sur des formes de reconnaissance, leur semble avant tout destinée à leur faire porter le chapeau en cas d'erreur. L'enquête aura permis d'exprimer ce sentiment d'injustice. En outre, l'appréhension du bien fondé du travail est une difficulté réelle à laquelle les agents sont confrontés, particulièrement l'arbitrage entre les tâches de surveillance de l'installation et les tâches de rédaction des consignes.

Il s'est avéré très difficile de réunir les conditions de la confiance, entre les agents et avec les chercheurs.

Si peur il y avait derrière le brouhaha, on peut se demander si ce n'était pas en partie la peur du dispositif d'enquête lui-même et ce qu'il implique d'une parole authentique, la sienne comme celle des autres, qu'on ne maîtrise jamais tout à fait et dont on peut toujours redouter qu'elle ne se retourne contre soi-même. De ce point de vue, les distorsions de la communication au sein du groupe ont mis en évidence une véritable difficulté à socialiser des expériences qui ne sont pas réellement compréhensibles sans référence aux ajustements et aux compromis relatifs à la sphère privée.

En fin de restitution, les agents mesurent les difficultés que recèle la vie au travail quand ils en discutent authentiquement, mais pour eux, c'est une voie à suivre, un "*commencement thérapeutique*" dira l'un d'eux.

Néanmoins, les agents restent confiants dans le principe de fonctionnement de la centrale. Ils incriminent les conditions humaines et

économiques qui entravent le travail au risque de leur épuisement et de difficultés à contrôler l'installation.

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES CE, CT, CPHC.

Pascale MOLINIER et Jean-Claude VALETTE

I - COMPOSITION DU GROUPE

11 personnes se sont portées volontaires, une s'est désistée.

Le groupe est composé de 5 CPHC, 3 CT et 2 CE.

La plupart des participants ont entre 15 et 25 ans d'ancienneté dans le quart, le plus ancien avec 35 ans dans le quart (en centrales thermique puis nucléaire). Le plus jeune vient de prendre son poste il y a quelques mois.

Tous ont des enfants, depuis le bébé jusqu'au jeune adulte.

Tous sont bien informés sur l'enquête.

II - VIVRE EN DECALE

Le premier thème émergeant au titre de la pénibilité du quart est celui des incidences sur la vie de famille, à partir d'un exemple concernant une famille où plusieurs hommes travaillant en quart – à EDF et d'autres secteurs industriels – ont d'autant plus de difficultés pour se réunir. Mais l'évocation des problèmes de la vie sociale entre adultes est rapidement abandonnée au profit d'un thème qui va s'avérer central : celui de **la relation avec les enfants**.

« On n'est jamais là au moment où il faut ».

Les agents disent être de repos quand les enfants sont à l'école, travaillent quand les enfants sont à la maison, les dimanches et pour les fêtes de famille. La contrainte de devoir travailler les jours fériés n'est pas forcément répartie de façon équitable. Ainsi certains participants ont-ils dû travailler pour les fêtes de fin d'année plusieurs années d'affilée. Quand ils sont de quart d'après-midi, quittant à 21 heures ou plus, ils rentrent à la maison alors que les enfants sont déjà couchés, passant ainsi plusieurs jours sans les voir. Quand ils sont de nuit, les cris et les jeux des enfants les empêchent parfois de dormir, mais ils s'interrogent surtout sur le statut d'un papa gêneur pour les autres qui doivent vivre à cause de lui sur la pointe des pieds.

La formule consacrée serait : « *Tais-toi, Papa dort .* »

Il existerait un décalage entre ce qu'ils font vraiment et la perception que peuvent en avoir les proches. Les enfants auraient souvent le sentiment que leur père est toujours de nuit : "*Papa travaille ou il dort, donc on ne le voit jamais*".

Les voisins leur feraient également sentir qu'ils ne travaillent jamais : au lit quand les autres partent travailler, on les voit dans leur jardin l'après midi, ils ont des repos en semaine, etc.

Même la perception des épouses pourrait être inadéquate. Les participants rapportent que certaines d'entre elles, considérant que les maris seraient disponibles, puisqu'ils ne travaillent pas en journée, leur prépareraient la liste de toute une série de tâches (notamment des corvées administratives).

III - TROUVER LE SOMMEIL ET DEMEURER VIGILANT

Il y a ceux qui « savent dormir » et ceux qui ne savent pas. En ce domaine, il n'existe pas de recettes valables pour tous mais des stratégies singularisées, coûteuses à mettre en place et auxquelles il ne faudrait ensuite pas trop toucher. Il s'agit de lutter contre le décalage par différents ajustements. Par exemple, en faisant la sieste, mais pas trop longtemps. Ou bien, certains expliquent que lorsqu'ils finissent à 21 heures, au lieu de dormir à minuit, ils s'efforcent de se

tenir réveillé jusqu'à 2 ou 3 heures du matin, afin de se préparer au quart de nuit du lendemain pour un décalage moins brutal. La capacité à maintenir une hygiène alimentaire semble aussi jouer un rôle capital. Chacun en fonction de ses goûts et de sa personnalité opte pour des solutions différentes, plus ou moins satisfaisantes. Pour certains, il est primordial de ne pas modifier les horaires de repas quel que soit le quart, c'est-à-dire de toujours manger à midi un repas, et non un petit-déjeuner, pour ne pas accentuer le décalage. Tandis que pour d'autres, il est vraiment difficile de manger un *beefsteak* quand on vient de se réveiller. « *Ca n'a pas de saveur* ».

Les difficultés à l'endormissement interviennent aussi bien après le quart de nuit qu'après celui d'après-midi. Pour la plupart, il ne leur faut pas moins d'une heure pour se dégager du travail et de la « *tension* » qu'il génère. Introduite dès le début de l'enquête, la discussion sur les problèmes d'endormissement a donné l'orientation qui a prévalu tout au long du travail réalisé avec le groupe. **Pour les participants, il est manifestement impossible de dissocier la pénibilité du quart d'avec la « tension » occasionnée par l'activité.**

Ainsi, sur les arrêts de tranche – la période jugée la plus pénible – la passation du quart d'après-midi au quart de nuit dure en général de 3/4 d'heure à 1 heure au lieu du quart d'heure prévu. Une fois la passation faite, libérés de toutes contraintes, les participants disent éprouver un grand soulagement, la responsabilité est transmise, ils peuvent commencer à se calmer, ce que certains font avant de partir, en se livrant à des activités telles que regarder leur messagerie ou donner des accords à des demandes d'interventions.

D'un côté, la longueur de la passation rallonge d'autant une journée déjà bien chargée ; d'un autre côté, les participants tendent à prolonger ce temps pour se désengager progressivement du parasitage mental par le travail. Ces difficultés sont liées à la « *pression* » de devoir « *prendre des décisions pas toujours*

évidentes ». Ils ont alors du mal à se dégager du travail et continuent d'y penser. **Cette obnubilation par le travail ne les empêche pas seulement de dormir, elle se traduit également par des modifications de l'humeur** qui constituent à elles seules une véritable forme de souffrance qui semble très partagée et affecte les relations avec les épouses et les enfants. Ils se sentent devenir, à leur corps défendant, agressifs, irritables et se sentent coupables de comportements injustes envers leurs proches. Dans les périodes où le travail est intense, l'irritabilité intervient parfois dès la fin d'après midi, avant la prise du quart de nuit.

Maintenir la vigilance la nuit ne va pas de soi. Les stratégies mises en oeuvre, comme celles décrites à propos de l'endormissement, sont fortement singularisées. Tous disent ressentir le besoin de manger la nuit — là encore selon les tempéraments — du repas chaud à la "*bricole*" prise sur le pouce. Bien que selon certains, les médecins du travail déconseilleraient le repas de la nuit, leur expérience est que manger leur permet de mieux lutter contre "*le coup de barre*" de la deuxième moitié de la nuit et apporte un moment de détente. Il existe, selon les agents, une contradiction entre la fatigue inhérente à la veille nocturne et le travail d'abstraction. Les participants insistent sur le fait que leur travail ne se résume pas à "*l'application stricte des consignes*" mais consiste en un "*travail de création*" : analyse des risques potentiels ou réels. Or, ils s'accordent à considérer qu'en seconde partie de nuit, ils ont "*les tiroirs un peu durs*". Ils s'en rendent compte notamment quand ils doivent relire « *trois fois la même ligne* ». Il s'agit alors d'adapter l'activité au niveau de fatigue. Il faut savoir « *s'aérer* ». Certains choisissent de réserver l'activité intellectuelle à la première nuit, tandis que d'autres au contraire préféreront garder ce travail pour la deuxième nuit.

IV - DURER, S'ECONOMISER, RENONCER

Les agents qui ont participé au groupe « encadrant » ont une longue expérience du quart et ont pour la plupart dépassé la quarantaine. Les participants sont d'accord sur le fait que la fatigue occasionnée par le quart augmente avec l'âge. **Cette augmentation de la fatigue n'est pas linéaire, elle est, selon leurs dires, « exponentielle ».** Il n'existe pas vraiment un seuil ou un âge à partir duquel on se sentirait significativement plus fatigué, mais la fatigue s'installe progressivement et de façon cumulative. Les agents récupèrent de moins en moins bien. Avec l'âge, c'est toute une économie pour « durer » qui se met en place. Ils sont tenus d'être en permanence à l'écoute de leur corps, de ne pas trop lui en demander, de l'économiser. **Le corps répond moins bien, et la prise en compte progressive de ses limitations se vit comme un drame intime dont les agents ne parlent pas beaucoup entre eux.** Petit à petit, il faut renoncer aux activités qui requièrent de la force physique, comme faire du béton dans sa maison ou pratiquer un sport. En outre, les week-ends où l'on travaille, il faut s'astreindre à refuser les apéritifs en famille ou avec les amis pour ne pas risquer de nuire à sa propre vigilance. *« On ne peut pas se permettre de mal travailler ».* **De plus en plus avec le temps, la prise de quart se prépare et s'anticipe :** pour être en forme, il ne faut pas faire d'excès ; les fêtes et autres sorties tardives ne sont pas recommandées. Il va de soi que la nécessité d'anticiper la prise de quart est peu compatible avec les remplacements de dernière minute.

Toute vie humaine est scandée par des choix, donc des renoncements. Mais **il semble qu'en ce qui concerne le travail posté, les renoncements accomplis dans la sphère privée soient particulièrement importants.** Le quart d'après midi du dimanche est ainsi particulièrement mal vécu parce qu'il est douloureux, ce jour-là, de se séparer de sa famille. En outre, les contraintes conjuguées de l'activité en continu, d'une part, des arrêts de tranche en période estivale, d'autre part, rendent difficile la possibilité de prendre autant de jours de congés qu'on le voudrait durant les vacances scolaires. Le renoncement principal serait de *« n'avoir pas vu grandir ses enfants »*. Le drame est que ce

renoncement n'apparaît comme tel que dans l'après-coup, les enfants étant devenus grands. L'idée même qu'ils soient devenus grands n'est pas si évidente, les agents ont parfois le sentiment que leur dernier enfant est encore un bébé, alors qu'il peut s'agir d'un adolescent. C'est comme si le temps privé s'était escamoté.

Les mises en garde et les conseils de prudence exprimés par les anciens envers les jeunes n'atteignent pas leur but. « *Quand on leur dit de faire attention, qu'après il sera trop tard, ils ne nous croient pas* ». Les anciens se rendent compte que lorsqu'ils étaient jeunes, eux non plus n'ont pas eu, en temps réel, conscience de rater quelque chose d'important.

La pénibilité n'est donc pas seulement une pénibilité objective, quantifiable et mesurable. Ce sentiment de ratage qui intervient à un moment du parcours où l'on ne peut plus remonter le temps est ce qui nous a semblé peser le plus lourd dans un bilan qui ne peut dissocier la vie professionnelle de ses incidences sur la vie personnelle. Ceci donne aussi un sens poignant à une demande qui nous avait été adressée lors de la pré-enquête, lorsque nous avons présenté l'ensemble de la démarche dans une réunion ouverte à ceux qui le souhaitaient. **Certains avaient alors exprimé le regret qu'il n'ait pas été prévu de constituer un groupe de fils et filles adultes d'agents postés.** Car ce n'est pas seulement le sentiment de n'avoir pas vu grandir leurs enfants qui tourmente les agents, mais, en filigrane, leurs inquiétudes vis-à-vis des manques affectifs éventuels dont ils seraient responsables et dont, peut-être, ils ignoreraient l'amplitude. Certains des participants ont exprimé leur sentiment d'un malaise dans la communication avec certains de leurs enfants. En outre, les agents estiment qu'ils ne sont pas aussi disponibles qu'ils le souhaiteraient pour suivre le travail scolaire des enfants.

V - SORTIR DU QUART ?

Bien que les participants considèrent que le quart soit de plus en plus pénible avec le temps, pour eux, **la solution n'est pas systématiquement la sortie définitive du quart**. L'amour du métier est au fondement de l'identité des équipes de la conduite. Si les agents restent dans le quart, c'est pour le travail qu'ils s'accordent à trouver très intéressant.

« *Quand on arrive le matin, on ne sait pas ce que l'on va trouver.* »

Même si, comme on le verra, ce sont les aléas, la variabilité, qui sont susceptibles de les empêcher de dormir, c'est l'absence de routine et la diversité des tâches à accomplir qui sont à l'origine du plaisir que procure le travail, quand bien sûr ils réussissent à résoudre les problèmes. Renoncer au quart, c'est donc renoncer à un métier passionnant, sans savoir quoi faire d'autre. Se former à une nouvelle activité est considéré comme difficile, passé un certain âge. Et ils redoutent de finir « *dans un placard* ». Aussi la reconnaissance de la pénibilité du quart devrait-elle, selon eux, déboucher non pas sur des filières de sortie, auxquelles ils ne croient pas¹, mais sur des solutions ajustées au cas par cas. Car il existerait aussi des situations où il ne faudrait pas hésiter à sortir définitivement un agent du quart qui le demande avec insistance, et vite, avant qu'il ne craque, pour ne pas en arriver à des situations de crise et de décompensations, comme cela s'est déjà vu.

L'un d'entre eux dit que « *s'il était managé de façon intelligente, on le sortirait du quart trois mois par an.* » Il existe, pour la plupart, un véritable bénéfice pour la santé dans la possibilité de **rompre provisoirement avec le quart**. Six semaines seraient le temps minimum de récupération pour retrouver un rythme de vie et de sommeil correct. « *Se réveiller le matin sans réveil* » et sans ressentir de fatigue étant le critère qui signe la récupération. Toutefois, **le passage en horaire jour n'est bénéfique que si la tâche accomplie durant ce temps est jugée intéressante** par l'agent concerné. Sinon, la sortie de quart pourrait même s'avérer plus fatigante encore. C'est le cas notamment des formations au

¹ L'exemple donné est celui de la filière dans le thermique : les agents postés finissaient hiérarchiques dans les équipes de jour, ce qui entravait injustement le déroulement de carrière des agents non postés.

management par la qualité, qui ont cristallisé la colère des participants à plusieurs reprises et qui semblent générer plus de souffrance que d'intérêt. Perte de temps et d'argent, disent-ils. De la qualité, les équipes de la conduite en feraient, et de longue date. Aussi trouvent-ils particulièrement malvenu qu'on vienne leur expliquer ce qu'ils font déjà. Les équipes de la conduite feraient de la qualité « *comme Monsieur Jourdain* [faisait de la prose sans le savoir] ». La formation en question est ressentie comme un désaveu de leur professionnalisme, comme « *une façon de nous dire qu'on est mauvais* ». Sont particulièrement mal vécues les comparaisons avec la centrale chinoise dont les agents de Gravelines ont formé les personnels et qui leur est donnée aujourd'hui en exemple, surtout en ce qui concerne la propreté. Or, pour les participants, dont certains ont fait le voyage en Chine, les mentalités et les moyens mis en œuvre là-bas seraient si différents que la comparaison – par défaut d'analyse de ces différences – n'aurait guère de valeur. Par ailleurs, le sentiment de perte de temps et de désaveu est encore alimenté par le fait que des modifications techniques sont intervenues sur l'installation sans donner lieu à des formations, alors que celles-ci leur paraîtraient nécessaires.

VI - LE PASSAGE A LA SEPTIEME EQUIPE

Le passage à la septième équipe est intervenu dans un contexte d'intensification du travail et de modification des réglementations. D'une part, les équipes sont beaucoup plus sollicitées qu'auparavant par le réseau pour des variations de programmes. D'autre part, les exigences en matière de sécurité et de sûreté ont augmenté. Il n'existe plus de périodes creuses, périodes que les agents appréciaient beaucoup car elles leur permettaient de souffler. Les périodes de surveillance permettaient de surcroît de discuter avec les opérateurs et de favoriser les régulations internes à l'équipe.

Lors des périodes un peu moins soumises à la flexibilité du réseau, les encadrants doivent réaliser de plus en plus de tâches annexes. Par exemple,

pour les CPHC l'organisation des exercices incendie. De plus, l'obligation de six semaines de formation par an vient encore compliquer le casse tête des remplacements. D'autant que **pour les CE, CT et CPHC, le passage à la septième équipe s'est fait à effectifs constants**. 7 équipes = 7 personnes par fonction, donc aucune souplesse pour les repos, les vacances et les remplacements. Cette situation les conduit fréquemment aux limites de la législation. Ainsi, disent-ils n'avoir pas de congés payés. L'un d'entre eux en a donné un exemple. Sur les mois de juillet, août, septembre, s'il n'avait pas pris ses vacances il aurait travaillé 50 jours. En les prenant et en travaillant 3 nuits seulement en juillet, il a fait 56 jours.

D'autres ont bricolé ponctuellement leurs horaires en 2/12 (6h/18h). Il reste à savoir si cet arrangement en 2/12 aujourd'hui ponctuel et exceptionnel ne risque pas de devenir une ficelle utilisée de façon plus régulière pour pallier au manque d'encadrement, notamment pendant les périodes estivales.

Lors de la récente VD2, qui s'est étalée sur les vacances, les CPHC ont travaillé en 7/2 (soit 7 jours de travail, 2 jours de repos) pendant 2 mois et ont été contraints de ne prendre que 3 semaines de vacances. Ils n'en auraient pas été remerciés.

Par ailleurs, en ce qui concerne les cadres, il y a litige sur la façon d'interpréter la Loi Aubry. Pour certains, les cadres ont le droit de travailler 13 heures d'affilée, avec un repos de 11 heures. Pour les autres, les cadres de proximité sont soumis aux mêmes horaires que leurs équipes.

En ce qui concerne les cadres, les diverses infractions à la réglementation s'effectuent forcément au vu et au su de tous. Il paraît très problématique que ceux qui constituent « *la tête de l'équipe* » acceptent ainsi de **bafouer le droit du travail** vis-à-vis de leur propre personne, même si c'est **pour bien faire**, c'est-à-dire assurer les conditions de sécurité et de sûreté d'une activité en continu. En effet, les chefs devraient être les garants du respect des lois et des normes. On peut se demander si ces infractions ne contribuent pas à **fragiliser une autorité** dont on verra infra qu'elle est loin d'être acquise. Par ailleurs, la corvéabilité à

laquelle les encadrants ont bien du mal à résister est encore augmentée du fait de **l'indifférence des équipes de jour vis-à-vis des contraintes spécifiques des travailleurs postés**. Soulignons qu'il s'agit là de comportements de méconnaissance assez classiques tels qu'en décrivent tous les travailleurs postés, par exemple les cadres hospitaliers. Ainsi, les réunions et les formations en journée tendent à se multiplier et rallongent d'autant le temps de travail. Certains collègues de jour vont même jusqu'à considérer comme respectueuse des contraintes du quart, la solution de programmer une réunion en fin d'après midi, avant la prise de quart de nuit, comme ça, diraient-ils, « *ils sont déjà sur place* » ! Qu'advient-il si on refuse, à titre personnel, de se rendre à ce genre de réunion ? On ne se fait peut-être guère sanctionner, mais on perd évidemment en informations et en influence, sans que le système évolue pour autant. Modifier les comportements des équipes de jour impliquerait, pour être réellement efficace, une stratégie collective de l'ensemble des encadrants de la conduite.

Plus largement, **la loi Aubry 2 aurait considérablement augmenté les difficultés** en raisons des contraintes imposées sur le minimum d'heures de repos (35 heures continues par semaine dont 24 heures minimum par semaine calendaire et 11 heures de repos entre deux quarts). Or, d'après les participants, enchaîner un quart d'après midi avec un quart du matin, « *c'était dur, mais cela donnait beaucoup de souplesse* ». Aujourd'hui, ce genre de solution ne peut être envisagée qu'à titre exceptionnel car il faut le justifier par écrit comme une dérogation pour raisons de service.

Nous soulignerons à ce propos que **les débats sur la semaine calendaire et la semaine civile sont apparus aux chercheurs comme particulièrement opaques**. Ceci est lié à notre méconnaissance du cadre réglementaire. Mais cette méconnaissance a fait apparaître que pour les participants aussi, il existait un véritable « *imbroglio* » entre semaines civile et calendaire. Par ailleurs, le cadre réglementaire, constitué d'une accumulation d'avenants et de notes ajoutées au statut, ne semble pas d'un maniement évident.

De l'ensemble des discussions sur le passage à la septième équipe, nous retiendrons, outre l'augmentation de la fatigue, **une sollicitation de plus en plus fréquente de la bonne volonté sans véritable gage de contrepartie et une difficulté croissante pour construire des arbitrages équitables**. Il semble, globalement, de plus en plus difficile d'évaluer l'équité du rapport entre les efforts consentis pour assurer une présence en continu et leurs modes de gratifications, qu'il s'agisse des primes, des forfaits, ou des autres contreparties.

C'est ce qu'a mis en évidence la discussion sur le problème des repos compensateurs. En théorie, ils ne doivent pas faire l'objet de cumul avec les heures de congés annuels au-delà de 150 heures. Compte tenu du fait que l'augmentation des remplacements génère forcément beaucoup de repos compensateurs, il faudrait pouvoir en éviter l'accumulation en essayant de prendre les RC dans les quinze jours qui suivent le remplacement, comme le prévoit la loi. Dans les faits, prendre un RC dans les quinze jours n'est pas si facile compte tenu de l'absence de marges de souplesse. Mais les participants ont également longuement discuté du fait que l'application de la loi se heurtait dans ce domaine à des usages qui prévalaient de longue date. Avant le passage à la septième équipe, les agents, disposant d'un peu plus de souplesse (6 équipes « étoffées »), avaient l'habitude de « s'arranger » entre eux. Plutôt que de respecter la loi à la lettre, ils préféraient souvent prendre le RC sur un jour qui leur convenait mieux pour raisons personnelles. Personne, direction, hiérarchie et syndicats compris, ne trouvaient grand chose à redire aux entorses qui étaient faites, dans la mesure où elles faisaient l'objet d'arrangements réciproques et apparaissaient comme de petites compensations au regard de la pénibilité du quart. Ou pour le dire autrement : **le système des arrangements pouvait apparaître comme équitable, à défaut d'être parfaitement légal**. Les chercheurs peuvent attester sur la base de leur expérience d'autres secteurs du travail en continu (hôpitaux, transports publics) que les arrangements y sont également monnaie courante et jouent un rôle capital pour pallier aux incidences de l'organisation du travail sur la vie hors travail.

Aujourd'hui, il semble que ni ce type d'équité construite collectivement sur la base des solidarités entre travailleurs postés, ni la légalité ne puissent plus être respectés. Et l'on ne sait plus très bien ce qui est juste et ce qui ne l'est pas. Du coup, il apparaît aussi que les arrangements ont contribué à masquer le problème des effectifs. Les agents se sentent ainsi en partie responsables de la situation actuelle. **Sentiments de préjudice et de culpabilité compliquent la discussion sur les solutions à mettre en œuvre.** D'autant que l'on ne peut disjoindre le problème du respect de la réglementation de celui des rémunérations et de la retraite. Ainsi le fait que la rémunération soit pour plus d'un tiers composée de primes censées reconnaître la pénibilité du quart entre en contradiction avec d'autres revendications sur le même thème. Les agents se sont battus pour obtenir 1 an de travail en moins pour 5 ans de travail posté, revendication fondée sur la connaissance angoissante des études qui démontrent l'amoindrissement de l'espérance de vie des travailleurs postés. Mais partir à cinquante ans est un vœu difficile à réaliser. La perte de la moitié du salaire (retraite = 75% du salaire de base) s'avère en effet peu envisageable dans une période de la vie où l'éducation des grands enfants coûte cher.

Il reste à savoir pourquoi les agents se sont battus pour une revendication qu'ils s'accordent à trouver chimérique¹. Certaines remarques faites par les participants laissent à penser que **la reconnaissance de la pénibilité du quart fait l'objet d'une véritable obsession**. En substance : il s'agirait pour la conduite « *d'obtenir plus* » d'avantages que n'en ont les autres agents en centrale nucléaire. Mais ce « plus » — dont la valeur symbolique est d'être garant de l'équité — serait en permanence grignoté par les avantages octroyés aux autres agents. Au risque, semble-t-il, de se piéger soi-même dans des revendications inutiles. En psychodynamique du travail, on considère, jusqu'à preuve du contraire, que si les gens font quelque chose, ils ont de bonnes raisons de le

¹ Après lecture du rapport, un des participants nous a fait part des remarques suivantes : « *La revendication des agents est, en fait, composée de deux parties. 1) Mise en inactivité par anticipation à raison de 1 an pour 5 ans de quart. 2) Revalorisation de la pension selon le barème : 1% par année de quart réalisée jusqu'à concurrence de 20 %. Cette deuxième partie permettant de compenser la perte financière liée au départ anticipé. Malheureusement, il semble que de nombreux agents de conduite aient oublié ce deuxième volet, pourtant intégralement repris dans le cahier revendicatif, qui rend la revendication moins chimérique et inutile, et l'attachement à la reconnaissance de la pénibilité du quart moins obsessionnelle.* »

faire. La polarisation sur la reconnaissance de la pénibilité du quart nous paraît être inversement proportionnelle au déficit de visibilité et de reconnaissance du travail réel des équipes de la conduite. Tout se passe comme si, au titre de la souffrance dans le travail, on ne pouvait parler que de la pénibilité du quart, mais pas du travail réel. De ce point de vue, l'enquête en psychodynamique du travail pourrait marquer une rupture puisqu'elle n'opère pas de ligne de partage entre le vécu de la pénibilité du quart et celui du contenu de l'activité.

VII - LES CONFLITS AVEC L'EQUIPE PROJET « ARRET DE TRANCHE »

Lors de la première séance, le déficit de reconnaissance du travail réel est apparu dès que les participants ont voulu nous expliquer plus précisément pourquoi ils souffraient de troubles du sommeil et d'irritabilité. La « tension » très forte ressentie lors des arrêts de tranche a donné lieu à une discussion sur les contraintes auxquelles les participants ont affaire, durant cette période.

Le planning doit avancer le plus vite possible. Les cadres sont investis dans le respect du timing, mais :

- D'un côté, ils ne sont pas les concepteurs du planning qui est construit au préalable au niveau national, c'est-à-dire très à distance du terrain. Ce planning standard est ensuite « mouliné » au niveau local par l'équipe projet SMA et ne leur est donné qu'en fin d'après midi, souvent vers 19 heures, à un moment où ils n'ont pas le temps d'en faire l'analyse critique.

- D'un autre côté, la mise en œuvre du planning révèle quotidiennement des incompatibilités entre le programme idéal et la réalité caractérisée par de nombreux aléas (les fortuits).

La source de tension principale semble être l'impossibilité de faire remonter auprès de l'équipe projet les incompatibilités telles qu'elles apparaissent au plus près de l'action. Selon les cadres, l'équipe projet a « une

vision idéale du travail d'arrêt de tranche » et semble avoir beaucoup de réticences à abandonner cette vision, même lorsque les cadres apportent des éléments de justification des aléas intervenant en temps réel.

Mais, selon eux, l'équipe projet répugne à voir les aléas tels qu'ils sont réellement car cela équivaldrait à reconnaître que :

- le référentiel sûreté (« *la Bible* » ou pour d'autres « *le code de la route* ») est « *abscons* » et trop volumineux à consulter en temps réel ;
- en dépit de l'abondance croissante du document, il demeure de nombreuses « *zones non éclairées* » ;
- reconnaître les aléas, c'est reconnaître qu'il va falloir prendre plus de temps pour faire le travail. Or, l'équipe projet a un contrat vis-à-vis de la direction qui est censé garantir un temps d'exécution aussi court que possible.

L'équipe projet apparaît comme un donneur d'ordre, lui-même soumis à une pression de la direction et peu enclin à la compréhension des difficultés concrètes. Les événements fortuits, les sous-activités demeurées invisibles depuis le chemin critique, ne sont pas reconnus. Que les équipes soient, selon les termes des participants, « *sur les genoux* », « *lessivées* », n'est pas non plus pris en compte. Les agents de la conduite sont accusés de retarder le planning et, en même temps, de n'être pas suffisamment performant sur les incidents significatifs. D'un côté, on leur demande de respecter le timing, d'un autre de savoir arrêter l'activité quand il le faut, le temps de réaliser une analyse de la situation. Quand se présentent des aléas, le respect d'une temporalité idéale entre en contradiction avec les prescriptions relatives à la sûreté. Or, la conduite est, en dernière instance, responsable de la sûreté :

« *On est la dernière ligne de défense.* »

Certains ont d'ailleurs tenu à dire qu'ils sont même rémunérés pour cela par le 10%¹. Après s'être demandé, non sans ironie, si le 10% rémunérait « *le stress ou bien le temps réel* », les cadres sont arrivés à l'idée que les 10 % sont fait

¹ MCN : Majoration Conduite Nucléaire, prime versée aux agents de conduite en quart habilités.

pour rémunérer « *la réponse en temps réel par rapport à la demande du réseau et à la gestion des aléas* ». La prime contiendrait ainsi, dans son principe même, l'expression non déguisée de l'existence des aléas. Mais, dans la réalité, **c'est la capacité à être le plus près possible du timing idéal qui est le critère principal de la reconnaissance**. Il semble, de ce point de vue, que les critères de productivité priment sur les critères relatifs à la sûreté des installations et à la sécurité et la santé des agents, bien que l'évaluation paraisse polarisée sur les incidents significatifs. Ou pour le dire autrement, la sûreté est déléguée aux cadres (et à leurs équipes) qui prennent bien sûr cette responsabilité très au sérieux, mais se sentent tout de même assez peu soutenus.

Le critère des incidents significatifs ne rendrait pas compte du travail réel et contribuerait à n'en donner qu'une perception négative. Les cadres voudraient **une évaluation qualitative** qui prenne en compte les « *signaux faibles* », c'est-à-dire toutes les situations où l'incident a été évité grâce à l'ingéniosité des équipes. Une évaluation qualitative permettrait plus largement de prendre en compte l'ensemble des situations où les agents ont accomplis des tâches imprévues.

« On marne toute la nuit pour résoudre des trucs qui n'ont pas fait avancer le planning et le matin on s'endort en pensant que les autres doivent dire : mais qu'est-ce qu'ils ont fait ? »

Pour l'heure, **les équipes sont toujours en deçà des résultats attendus**. Même la performance de la VD2 de la tranche 1 apparaît de ce point de vue ambiguë puisque la réussite est exprimée en négatif : ils ont fait 18 jours de retard par rapport au chemin critique optimal sachant que, jusqu'à ce jour, le meilleur score était de 45 jours de retard. **Le retard n'est pas moins théorique que le chemin critique optimal à partir duquel il est défini**. Mais la discussion suggère que, si les participants parviennent à reconnaître par eux-mêmes que le chemin critique est une abstraction, ils ont beaucoup plus de mal à faire le même raisonnement à propos du retard. **Le retard par rapport au planning est vécu comme un retard réel**. Il est significatif que les résultats de la VD2 –

qu'on les juge bons (18) ou moins bons (45) — ne remettent pas en question le chemin critique optimal. Spontanément, les participants n'envisagent pas la possibilité de le revoir en prévoyant plus de temps théorique pour les aléas. Le temps théorique du travail semble devoir demeurer inamovible et n'être pas réévalué en fonction du temps réel et de l'expérience des agents.

« *On fait un planning dont on sait qu'on ne va pas le tenir.* »

« *La vraie bonne performance est quelques jours en-dessus [du planning idéal].* »

Après discussion, les participants pensent qu'établir un planning qui n'a pas de tolérance aurait pour fonction principale de « *mettre la pression* ». Avec le risque d'accroître le déficit de reconnaissance : « *Si on nous dit qu'on peut faire mieux, c'est qu'on fait mal* ».

Néanmoins certains pensent que modifier le planning en accordant plus de tolérance, ce serait nier la possibilité de tenir le planning idéal, ce qui peut arriver parfois. En cas « *d'aléas positifs* » rajoutent les autres. Et de citer une situation où l'équipe a utilisé moins de temps qu'il ne lui en avait été alloué. Certains ont alors fait remarquer que le risque, dans la mesure où l'étalon de la norme est le planning idéal, c'est que personne ne puisse reconnaître l'amplitude de la performance. Ou pour le dire autrement, quel que soit le cas de figure (à temps, en avance, en retard), à chaque fois que les équipes font bien leur travail : « *c'est normal* ». Seuls les incidents significatifs accèdent à la visibilité. Ce qui ne signifierait d'ailleurs pas forcément que les équipes ont mal fait leur travail.

VIII - UN TRAVAIL IMPALPABLE

Manifestement, le décalage entre le travail prescrit — ce qu'on doit faire — et le travail réel — ce qu'on fait — n'est pas nié par l'encadrement de proximité. On peut faire l'hypothèse que c'est la raison pour laquelle nous n'avons pas repéré non plus de propos péjoratifs exprimés par les cadres à l'encontre de

leurs subordonnés. Les participants ne semblent pas coupés du réel du travail, ils définissent le travail bien fait ou la compétence comme la balance entre « *le respect strict des règles et le savoir naviguer quand c'est nécessaire* ». **Alors comment expliquer qu'ils ne parviennent pas à faire remonter la réalité du travail ?**

On touche là une difficulté intrinsèque au travail de la conduite. Bien que les participants s'accordent à penser que quelques progrès ont été fait, le temps alloué pour l'activité demeure, selon eux, largement en deçà de la réalité. Une des raisons principales serait que **la plupart des activités se déroulent en temps masqué**, c'est-à-dire en menant plusieurs activités en même temps. Une autre raison serait **la grande variété des activités et le caractère non reproductible d'un grand nombre d'entre elles**. Par exemple, lorsqu'un agent est amené à faire une activité pour la première fois, il est obligé de lire attentivement la procédure, de s'entourer de précautions et il prend de la sorte plus de temps que le temps calculé par les concepteurs. Enfin, nous a-t-il été dit avec une pointe de fierté, il ne serait pas dans les mœurs de la conduite de dénoncer les erreurs faites dans la préparation du planning.

D'une façon générale, **le travail de la conduite est difficile à faire reconnaître parce qu'il est impalpable et ne se concrétise dans aucun objet matériel**. « *On ne peut pas dire, voilà j'ai traité tel dossier* ». À l'absence de matérialité du travail vient s'ajouter le fait que le process étant continu, les tâches commencées par une équipe sont poursuivies par une autre. « *On ne peut pas dire telle personne a fait telle chose* ».

L'activité de la conduite ne se « pèse » pas aisément. Les CPHC en auraient fait l'expérience amère lors de M3E qui a abouti en ce qui les concerne à une déqualification qu'ils attribuent à leurs difficultés pour **formaliser leur activité**. Lors de la restitution, l'un d'entre eux s'est étonné du fait que les CPHC se soient retrouvés dans le même groupe d'enquête que les CT et les CE. Selon lui, la problématique des CPHC leur est spécifique et aurait mérité un traitement particulier. L'enquête présente, en effet, ne solde pas le problème de l'absence

de visibilité du travail des CPHC. Le problème en est seulement posé. Il y a là des pistes à explorer .

Selon les participants, une autre raison pour lesquelles ils ne parviennent pas à faire remonter le travail réel est qu'ils sont évalués par des hiérarchiques avec qui ils passent très peu de temps et qui ne connaissent pas le travail dans la conduite. « *On fait un travail de l'ombre* », disent-ils. Ils s'irritent particulièrement du fait d'être évalué par « *des gens qui croient connaître les contraintes du quart parce qu'ils ont passé deux semaines en quart* ». Là encore, les chercheurs peuvent attester que la prétention à croire qu'on sait ce qu'il en retourne du travail posté parce qu'on l'a un peu expérimenté est un travers fréquent, souvent dénoncé par les travailleurs postés. De même, l'humiliation et l'irritation qui en découlent. Ce faux savoir basé sur une expérience tronquée ne suffit toutefois pas à expliquer la difficulté à faire remonter le travail réel. Il faut même plutôt se demander **comment les prétendus connaisseurs font pour parvenir à ne pas comprendre qu'ils ne savent pas.**

IX - L'IMPACT DES INJONCTIONS DE LA DRIRE : UN EPISODE CONFUS

À distance du terrain, les directions semblent également être aux prises avec d'autres contraintes, notamment celles qui découlent des injonctions des organismes de contrôle. Les participants font le constat que les équipes de la conduite sont, depuis un an, mises en cause sur leur professionnalisme. « *On nous attaque là où ça fait mal* » disent-ils. La critique du professionnalisme s'est notamment jouée à travers l'utilisation qui aurait été faite des critiques portées par leurs pairs étrangers lors d'une visite fin 2000. Suite à leur rapport, une réunion de la direction avec la DRIRE aurait eu pour effet, selon les participants, que la direction du site se fasse « *remonter les bretelles* ». Les CE et CT ont alors reçu une lettre à leur domicile (ils soulignent que cette intrusion est

une première) leur demandant de fixer sous trois mois un plan d'action par équipe. « *L'attaque* » a donc pris des formes individualisantes et camouflées (lettres nominatives au domicile) et s'est avancée masquée derrière plusieurs intermédiaires (les pairs, relayés par la DRIRE puis la direction), ce qui fait que la responsabilité de qui critique réellement les équipes n'apparaît pas clairement. Lors de la restitution, les participants ont précisé que ce n'était pas, en réalité, la *peer review* qui avait déclenché l'événement mais la DRIRE qui s'était appuyée sur les signes précurseurs relevés par les pairs pour incriminer, à tort selon eux, la direction du site, dans un contexte marqué par une succession d'incidents sur le parc nucléaire. C'est pour faire cesser les attaques de la DRIRE, quand bien même elles auraient été peu fondées, que la direction se serait engagée à établir un plan d'action. Cet épisode assez confus suggère, en tout état de cause, que la difficulté à faire reconnaître le travail réel se retrouve à tous les échelons de la hiérarchie.

X - MORALISATION ET BANALISATION DU TRAVAIL DE LA CONDUITE

Si on compare avec des enquêtes réalisées il y a une dizaine d'années, on avait affaire, du côté des hiérarchiques et des concepteurs, à un déni du travail réel qui semblait beaucoup plus compact et homogène : les aléas, pour ainsi dire, n'existaient pas officiellement.

Aujourd'hui, les connaissances scientifiques sur le travail ont diffusé de telle sorte qu'on ne peut plus nier l'existence du travail réel et de son décalage par rapport à sa représentation théorique. Au déni pur et simple semble avoir succédé une autre stratégie plus complexe et plus tortueuse : on fait comme si on prenait en compte le travail réel (les aléas, les événements fortuits, etc) mais, du coup, on reporte la responsabilité du lissage des aléas sur le professionnalisme. Que les aléas coûtent du temps se traduit en une critique relative au manque de professionnalisme. Ou pour le dire autrement, tout se

passé comme si on pouvait parler des aléas idéalement, mais pas « pour de vrai ».

Cela met les gens dans une situation cognitive très compliquée. Si on se réfère à l'ordre du discours, on pourrait penser que la chose — en l'occurrence le travail réel — existe, mais si on évoque vraiment la réalité, on se rend compte qu'il n'existe que le « représentant » de la chose. Dans l'ordre du discours, le travail réel est un signifiant creux.

Par ailleurs, la critique adressée au manque de professionnalisme ne se situe pas exactement là où on l'attendrait. L'enquête suggère que les agents de la conduite ne sont pas traités comme des exécutants qui ne sauraient rien et qui seraient des « singes » bien disciplinés, mais plutôt comme des « hyper performants » et des « hyper intelligents » qui doivent tout réussir dans les temps. Au point qu'on peut se demander si la norme attendue n'est pas celle d'un travailleur abstrait toujours à la hauteur, jamais fatigué, sans contraintes familiales, qui « assure », etc. Lorsqu'ils échouent, ce n'est pas parce qu'ils sont bêtes, mais plutôt parce qu'ils ne sont pas à la hauteur à laquelle ils sont censés être. Ils sont donc suspects de mauvaise volonté. On aboutit ainsi à une évaluation qui semble porter, avant tout, un jugement sur l'être. Comme si en l'absence d'un jugement fondé sur l'expérience du travail, on en était arrivé à porter un jugement moral. On peut d'ailleurs souligner que l'appel au sentiment de propriété, à la disponibilité, ou même à la propreté n'est pas sans ambiguïté. Des tâches techniques sont maquillées, habillées, pour ainsi dire recouvertes, par un vocabulaire qui semble renvoyer à des qualités morales plutôt qu'à des compétences techniques.

Les participants font le constat, à la fois triste et désabusé, que quand ils font bien leur travail, « *c'est normal* ». Pour les chercheurs, **un des éléments les plus étonnants de la restitution a été la mise en évidence de la banalisation du travail de la conduite**. Quand on les écoute, on a parfois l'impression que l'activité de la conduite est perçue par leurs interlocuteurs comme une activité

de routine, en somme assez banale. « *Vous voulez dire comme si c'était une chocolaterie ?* » nous a demandé l'un d'entre eux. **Les concrétisations de l'intelligence, voire du courage, des équipes de la conduite ne suscitent ni l'admiration, ni la gratitude.** Ce qu'ils font serait tellement « *normal* » que, par exemple, on avait oublié de remercier les agents de la conduite qui, pour l'un au péril de sa vie, ont maîtrisé un récent incendie. Dans le journal interne, seuls les électriciens et les automaticiens ont été remerciés, alors qu'ils sont arrivés une fois le danger écarté. Cette omission a fait l'effet d'une gifle. Il a fallu intervenir en haut lieu pour que les agents qui avaient été au feu soient gratifiés (par des billets pour un match de rugby au Stade de France). Pour certains participants, cette récompense extorquée n'est d'ailleurs pas suffisante, car elle laisse de côté les autres membres de l'équipe, qui ont dû continuer à faire le travail, tandis que leurs collègues étaient au feu. « *C'est toute l'équipe qui aurait dû être récompensée, car l'équipe, c'est un tout.* »

On se contentera de faire le commentaire suivant : il est pour le moins curieux que, dans le journal interne, ce soient précisément les protagonistes intervenus au moment le plus dangereux et le plus angoissant qui soient oubliés.

Pour résumer :

- absence de déni du travail réel dans l'ordre du discours,
- évaluation fondée néanmoins sur le critère d'une performance idéale, inaccessible en pratique,
- banalisation du travail bien fait,
- moralisation des compétences et critique du professionnalisme sur la base de cette moralisation,
- report des difficultés sur la mauvaise volonté des agents.

Se dessine ainsi un système, dont l'enquête ne permet sans doute pas la description complète, qui fait entrave à la possibilité de faire remonter les

difficultés rencontrées sur le terrain. Au risque de laisser les agents de la conduite de plus en plus seuls aux prises avec leur responsabilité ?

XI - LA PEUR DANS LE TRAVAIL

Dès le début de l'enquête, certains participants ont exprimé leur peur face aux risques d'erreurs que pourrait occasionner leur baisse de vigilance, en particulier lorsqu'ils cumulent les remplacements, comme cela leur arrive de plus en plus souvent depuis le passage à la septième équipe.

On a vu que la variabilité est une des sources de l'intérêt du travail. Mais elle est aussi ce qui, dans des conditions de fatigue, de surcharge de travail, peut générer la peur, le stress, la tension.

« Vous arrivez au boulot : vous ne savez pas ce que vous allez faire. »

« Rien que d'y penser, c'est pénible. »

« On a un marteau au-dessus de la tête. »

« On ne sait pas tout ce qui peut arriver. »

Si les participants ont conscience de la dangerosité de leur travail, ils disent aussi avoir confiance dans l'installation, confiance dans le nucléaire, tout en reconnaissant, moitié pour plaisanter, que cette confiance emprunte parfois à la méthode Coué.

L'entraînement en simulateur, selon eux, contribue à augmenter leur sentiment de maîtrise sur le risque. C'est pourquoi ils déplorent les horaires tardifs auxquels ont lieu de plus en plus souvent les séances d'entraînement. En outre, s'ils critiquent les formations MPQ, en revanche ils sont demandeurs de formations techniques.

En même temps qu'ils soulignent que ce n'est sans doute pas un hasard si les "grandes catastrophes" du nucléaire ont eu lieu la nuit, leur expérience des incidents en fin de quart leur fait dire que la peur réveille, "secoue" et que les

équipes retrouvent alors leur réactivité. Ce point est bien sûr capital : **c'est leur confiance dans l'équipe et dans son potentiel de réactivité qui leur permet de surmonter leurs appréhensions.** *"On sait qu'on n'est pas tout seul".*

L'équipe est présentée, **idéalement**, comme une ressource fondamentale à la fois pour la qualité du travail, la sûreté, la vigilance et pour supporter les renoncements dans les sphères familiales et amicales. « *L'équipe, c'est une famille .* » La métaphore dénote l'affectivité qui imprègne les relations entre les membres de l'équipe. Cependant, nous avons été frappés par le fait que, **concrètement**, cette « *famille* » est vécue autant, sinon plus, comme une contrainte que comme une ressource. L'équipe, ce n'est manifestement pas un conglomerat de personnes, mais une alchimie compliquée qui ne réussit pas à tous les coups. La vie des équipes est fréquemment traversée par des conflits : opinions politiques différentes, tentatives de leadership, brouilles liées à des problèmes d'ordre privé.

« *On nous impose de vivre avec des gens qu'on n'a pas choisis.* »

« *C'est une famille qu'on nous impose.* »

« *Vivre avec quinze gars différents, ce n'est pas évident, ni de leur imposer de se supporter.* »

On retrouve la même ambivalence à propos des anciens chefs de quart qu'à propos des équipes. Certes, les chefs de quart ont conservé la réputation d'avoir défendu leurs équipes vis-à-vis de la hiérarchie. Mais le type de management alors en vigueur a fait aussi l'objet de vives critiques, y compris par les anciens. Il fallait se soumettre à l'autorité du chef, qu'elle convienne ou non. Le « *paternalisme* » reposait sur la formation d'une coterie et sur des formes d'exclusion. Chacun, parmi les anciens, aurait connu au moins une équipe dans laquelle il ne se serait pas intégré et qu'il n'aurait pas regretté de quitter.

« *Il [le chef de quart] avait déjà ses enfants préférés..* »

« *Il y a des pères qui battent leurs enfants.* »

« *Ce père qu'on nous impose, qu'on n'a pas élu.* »

Parfois Père Fouettard, le chef de quart était aussi père protecteur, solide rempart contre la peur. Les chefs de quart remplissaient cette fonction de réassurance du fait qu'ils étaient issus du terrain et reconnus pour leur expérience et leurs compétences techniques. Les jeunes cadres issus des écoles d'ingénieur jugent qu'ils sont moins sécurisants parce que, comme l'a dit l'un d'entre eux : « *ce n'est pas moi qui vais apprendre au rondier son boulot* ».

Aujourd'hui, le chef ne fait plus corps ni avec son équipe, ni avec le process. Le CE est « *le représentant de la direction au sein de l'équipe* », et ceci qu'il soit jeune ingénieur ou issu du rang et de la culture ouvrière. Il est isolé géographiquement de la salle de commande. L'isolement du CE serait justifié pour des raisons de sûreté. En cas d'événements fortuits, on pense préférable qu'il reste à distance de l'action, afin qu'il puisse construire une autre analyse, plus intellectuelle, que celle de l'équipe¹. Ainsi, l'organisation du travail est-elle construite de sorte qu'elle favorise l'intelligence théorique des CE et entrave volontairement leur intelligence pratique, contribuant d'autant à fragiliser leur autorité.

Les appuis techniques, les CT et les CPHC, sont, en ce qui les concerne, beaucoup plus proches des opérateurs. Ils sont issus du rang et reconnus pour leur expérience de terrain. Toutefois, leur positionnement d'expert est ambigu. Sur l'organigramme, la création du poste de CE est censée raccourcir la ligne hiérarchique. Direction -> Chefs de service -> CE -> opérateurs et hommes de terrain. Les CT et les CPHC sont « *en cerise* ». **En théorie**, ils n'occupent pas de fonction hiérarchique, ce dont atteste d'ailleurs la grille de classification. De ce point de vue, la situation des CPHC leur apparaît comme particulièrement injuste : ils occupent dans la grille de classification une position moins avantageuse que celle des opérateurs². **En pratique**, la reconnaissance de

¹ En cas d'incident répertorié comme tel, la présence du CE est requise en salle de commande.

² D'après l'un des participants, après lecture du rapport :

Classement des techniciens : 7-8-9

Classement des CPHC : 9-10-11

Classement des opérateurs : 10-11-12

Classement des CT : 11-12-13

l'autorité fonctionnerait sur le principe suivant : « *celui qui connaît mon travail est au-dessus de moi* »¹. De fait, les CT et les CPHC sont parfois conduits à commander, du fait de la responsabilité inhérente à leur fonction d'expert. Selon les CT, il est significatif de la confusion qu'ils aient été destinataires de la lettre de la direction sommant l'encadrement de proposer sous trois mois des contrats d'objectifs (cf. les injonctions de la DRIRE : un épisode confus). En outre, pour compliquer encore la situation, certains techniciens de la conduite ont également des fonctions de management. Ce qu'un rondier aurait résumé par la boutade suivante : « *On est 5 sur le terrain et il y a 7 chefs* »². Il nous semble que cette confusion, voire cette concurrence, entre les différents niveaux de responsabilité, sape les conditions de l'autorité et du sentiment de sécurité, sans parler de la convivialité des équipes. Dans ce méli-mélo, chacun cherche sa place et il ne semble pas évident de construire des arbitrages collectifs. On peut faire l'hypothèse que l'agacement, l'irritation, l'agressivité et les dissensions dans l'équipe s'en trouvent accentués.

De ce point de vue, nous avons été frappés par le fait que le vivre ensemble dans les équipes de conduite semble répondre à des modalités spécifiques, qu'on qualifierait volontiers d'explosives. **La tension occasionnée par le travail et la promiscuité (l'obligation de passer 8 heures avec des gens qu'on n'a pas forcément choisi) sont source d'agressivité.** Désamorcer cette agressivité semble devoir passer par des conduites collectives qui consisteraient principalement à « *se tailler des costumes* ». Il existe une pratique de l'humour dont un des ressorts essentiels semble être la capacité à « *mettre en boîte* » et, réciproquement, à le supporter. Ainsi, l'usage d'affubler les collègues de surnoms et de sobriquets est-il de coutume. Cet usage trouverait, selon les

¹ Ce principe qui ne reconnaît la légitimité de l'autorité qu'à ceux qui connaissent le travail est également à la base des critiques que les CE adressent à leurs propres évaluateurs. Cf supra.

² D'après l'un des participants, après lecture du rapport : l'interprétation de cette boutade pourrait prêter à confusion. « *Ce que les agents de terrain reprochent souvent, c'est le décalage entre le nombre de personnes qui « exécutent » les ordres (les cinq agents de terrain de l'effectif minimum d'une équipe de quart) et le nombre de personnes qui peuvent donner des ordres (7 personnes : le CE, le CT, le CPHC, les 4 opérateurs). Les techniciens de la conduite n'ont pas de réelles fonctions de management et en réalité... tout le monde travaille* ».

participants, son origine dans la tradition dunkerquoise. Nommer un chef « *Pathé Marconi* », sous entendu la voie de son maître, c'est une façon ouverte de critiquer sa soumission. Pour la personne concernée, en avoir écho est sans doute une expérience vexante et désagréable. Mais on peut faire l'hypothèse que ces conduites de dérision font un barrage efficace contre le risque de dérapage dans la violence. Mieux vaut sans doute pouvoir « *cracher son venin* ». Au regard de la pénibilité du travail et des difficultés de cohésion au sein des équipes, on peut faire l'hypothèse que le risque d'une issue des conflits dans la violence n'est pas totalement exclu.

Ce n'est pourtant pas le risque de violence qui inquiète le plus les participants. Nous devons maintenant rapporter un élément important de l'enquête qui est intervenu lors de la restitution. Au tout début de la journée, avant même que les chercheurs ne commencent à lire le rapport intermédiaire, les participants ont lancé la discussion en évoquant le suicide coup sur coup de deux agents de la conduite qui seraient de la même équipe dans une autre centrale nucléaire. Les participants ont demandé aux chercheurs :

- si une investigation des raisons de ce double drame était prévue ;
- de faire figurer leur inquiétude à propos de ces deux suicides dans le rapport d'enquête.

On aurait pu s'attendre à ce que certains participants fassent l'hypothèse que ces drames avaient sans doute pour origine une fragilité psychologique personnelle ou bien des problèmes d'ordre privé. Aucun n'a laissé cours à ce type de rationalisation pourtant classique. Le lien avec le travail, à défaut d'être explicite, paraissait être de l'ordre de l'évidence. À la fin de la journée, les chercheurs sont revenus sur le sujet en demandant aux participants comment eux, à partir de leur propre expérience, établissaient un rapport entre le risque de suicide et le travail de la conduite. Les participants ont commencé par dire unanimement qu'il était « *très facile de faire craquer* » un agent de la conduite. Ils

sont d'abord revenus sur le thème des multiples causes de conflits qui peuvent intervenir dans les équipes, les façons différentes de voir le travail, les conflits d'ordre privé, tout en accordant un poids particulier aux désaccords syndicaux. Dans un autre registre, celui des sanctions, ils ont décrit avec précision des situations, manifestement connues de tous, où un agent aurait été, selon eux, la cible de pressions et de tentatives de déstabilisation. Mais surtout, ils sont revenus sur la « *tension* » que génère l'activité. Pour eux, il ne fait pas de doute que cette tension fragilise les personnes et les rend très vulnérables à toute forme de harcèlement.

La discussion a permis de mieux qualifier le contenu subjectif de ce qui avait jusqu'alors été exprimé en termes de « *tension* ». Cette tension est générée par la peur de prendre une mauvaise décision qui aurait pour conséquence de mettre en péril la vie des autres. « *Il peut y avoir mort d'homme* ». La situation décrite comme intolérable est celle où l'on rentre chez soi sans être sûr à 100% de ce que l'on a fait. On ne sait plus. On n'est plus sûr de rien. **Les participants décrivent ainsi des situations d'angoisse paroxystique sur fond d'incertitude rétrospective.** Ces situations d'incertitude ont d'abord été décrites à la troisième personne, comme quelque chose qui est arrivé à d'autres. D'autres auxquels toutefois les participants s'identifient sans conteste. Car ils ont aussitôt ajouté qu'ils pensaient que les ravages de l'incertitude étaient une souffrance connue de tous, avec plus ou moins d'amplitude. Comme si les agents de la conduite avaient avant tout peur d'eux-mêmes, comme s'ils étaient hantés par le spectre de l'erreur humaine.

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DES AGENTS DE PROTECTION DU SITE.

Christian AUCANTE et Jean-Claude VALETTE

I - COMPOSITION DU GROUPE

Sur un effectif total de quarante agents, six constituent le groupe d'enquête. Seulement cinq participeront effectivement à l'enquête. La réduction du nombre des participants est due à des formations, des congés qui, s'ils étaient reportés, perturberaient l'organisation du travail. Ces contraintes pèsent sur l'enquête car un effectif aussi restreint limite les échanges et la circulation des idées au sein du groupe. Les possibilités de controverses professionnelles et d'avis différents sur le travail s'en trouvent d'autant limitées. Les agents participent à l'enquête avec la volonté d'améliorer le quart. Ils attendent *une reconnaissance de la pénibilité du quart par la direction et la hiérarchie au-delà des indemnités, pour que ça vaille le coup de faire le quart*. Les agents situent leur engagement personnel dans l'enquête dans la continuité de l'engagement de la Protection de Site dans le conflit qui a précédé l'enquête.

Si l'ensemble des participants s'accorde sur la pénibilité du quart, ils décrivent leurs compromis personnels pour y faire face. Les discussions décrivent largement l'activité elle-même comme une dimension essentielle de la vie au travail, tant du point de vue de la pénibilité que de celui du plaisir.

Une certaine nostalgie se dégage. Le temps des débuts de la centrale est regretté, tant sur le plan humain que sur le plan matériel.

J'aime mon travail, mais je ne suis plus heureux d'y venir comme avant.

Le document s'attachera à restituer :

- la description du travail donnée par le groupe d'une part,
- la dynamique de l'intervention perçue par les chercheurs d'autre part,
- puis à proposer des interprétations, soumises à la validation des participants, lors de la séance de restitution.

II - LA PENIBILITE DU QUART EST REELLE

Les avantages du quart

Les agents disent choisir le quart, en premier lieu, pour améliorer les finances familiales. Les primes de quart représentent un apport essentiel au revenu de base, pour subvenir à l'éducation des enfants et couvrir les dépenses de logement. Au-delà de l'avantage pécuniaire, le quart libère, en semaine, un temps appréciable pour les agents dans la journée. Pour certains, un investissement social devient possible. Par exemple, l'un des agents s'occupe activement de l'entraînement de jeunes footballeurs. Mais, pendant le travail, le quart représente aussi le moyen d'échapper à la pression de la hiérarchie.

L'amertume

Si les agents disent que *le quart est moins stressant, qu'il y a moins de hiérarchie*, ils reconnaissent, aussi, qu'il faut gérer la fatigue.

Je suis aigri, mon épouse en parlerait...

Les nuits sont calmes et il est difficile de ne pas s'assoupir.

La récupération devient plus difficile avec l'âge.

Le week-end, l'été et surtout lors des fêtes familiales, il est difficile de quitter la maison en laissant la famille.

Si, auparavant, l'encadrement avait connu un long début de carrière en quart; aujourd'hui les agents disent se heurter à une hiérarchie qui ne

comprendrait plus les problèmes de la vie en horaires décalés. Les managers, qui ne feraient pas la différence entre travail de jour et travail de nuit, désireraient des agents d'un dynamisme égal de jour comme de nuit.

D'un point de vue pratique, le décalage des horaires des agents avec ceux du secrétariat pose de réelles difficultés et laisse le sentiment que le fonctionnement de l'entreprise marginaliserait le quart.

Les J ne sont pas perçus comme un soulagement des contraintes parce qu'ils viennent perturber un rythme veille-sommeil difficilement mis en place.

Depuis 1985 je posais les J mais c'est devenu impossible depuis l'intégration des (2x8).

La fatigue

L'implication du corps dans le travail est questionnée. La fatigue apparaît au travail la nuit.

Le corps est fatigué, je regarde l'heure pour lutter contre le sommeil.

Le problème devient plus aigu quand la maladie se déclare :

On ne peut pas faire une nuit avec la grippe.

L'idée d'accepter un temps de sommeil, la nuit, pendant le travail, transformant la veille en une sorte d'astreinte sur place, aurait été envisagée par le service de médecine. Les agents disent qu'une expérience a même été menée. Un agent s'endormait et subissait un réveil au bout de deux heures. Il se livrait alors à des exercices pour mesurer ses capacités de réaction. Finalement le "cobaye" n'étant pas immédiatement performant à cent pour cent, on a écarté, sans doute pour longtemps, l'intégration du sommeil dans l'organisation du travail. Aujourd'hui le médecin du travail conseillera de gérer la fatigue par une maîtrise de la durée de la sieste, c'est-à-dire pendant le hors travail.

Justement, en dehors du travail, les agents disent que la difficulté est de réussir à dormir, alors que pendant le travail, la difficulté est de rester éveillé. C'est donc toute la dynamique de l'éveil et du repos qui est perturbée, voire inversée, par les horaires décalés.

Dans ces conditions, à la jonction travail-hors travail, les trajets sont risqués. La crainte de provoquer un accident est réelle :

Les jeunes, qui rentrent de boîte, en marchant sur la route et nous avec de la neige dans les yeux...

Par exemple, l'un des participants, qui habite à une heure et demie de route de Gravelines, recherche un moyen de limiter ses trajets pendant les périodes de travail.

Dormir le jour

Dormir le jour entre en conflit avec l'organisation familiale qui doit concilier le respect du sommeil du travailleur et une famille tenue, malgré tout, de continuer à vivre. Certains agents dorment avec des boules Quiès. D'autres agents se laissent envahir par la vie familiale, au détriment de leur sommeil. Chacun cherche son compromis personnel, toutefois, le sommeil est souvent haché et réduit.

Les agents ressentent une montée de l'agressivité en eux, notamment dans les moments précédents la prise du poste de nuit.

Avant les nuits, c'est 100 000 volts !

Avec le temps, cette gestion de l'agressivité s'avère plus difficilement maîtrisable que la gestion de l'alimentation.

Avec l'âge on s'autogère sur la nourriture.

L'équilibre du corps, pour les agents, passe par le sport, *indispensable pour se refaire une santé*. Pourtant, en période de nuit, la musculation par exemple, représente un effort important. Les agents témoignent, à l'unanimité, qu'avec l'âge, le maintien de cet équilibre du corps par le sport devient difficile.

La fatigue comme maladie

La fatigue des agents est telle que les chercheurs ont pu constater la lutte contre le sommeil au sein du groupe pendant les séances d'enquête. A ce propos, les agents disent que, seule la mise en inactivité partielle permet à l'un d'entre eux, en état d'épuisement, de retrouver ses forces. Ce cas témoigne de l'intensité de la fatigue et du point de rupture. Certains agents se « dopent » au café, d'autres souffrent de douleurs lombaires. Pour maintenir la vigilance en dépit de la fatigue, les stratagèmes personnels les plus divers sont appelés à la rescousse pour pouvoir réagir immédiatement en cas de besoin.

La discussion atteste des difficultés relatives au quart : perturbation des rythmes biologiques, fatigue du corps et contraintes liées à l'organisation familiale. Pourtant la pénibilité du quart va se révéler à travers le discours, profondément liée à celle du travail lui-même.

III - LA PROTECTION DE SITE : UN METIER

Les règles de métier

La description du travail ne nie pas la pénibilité du quart, inhérent à tout travail posté, mais insiste davantage sur la complexité du métier, ses contraintes spécifiques, tant techniques que morales, en fait sur la pénibilité du travail lui-même.

La mission de la protection de site est d'assurer **le suivi des personnes** à l'intérieur de la centrale et d'**empêcher les intrusions**. Pour ce faire, les agents doivent :

- percevoir tous les événements, même mineurs, susceptibles de mettre en cause la sûreté des personnes et la sécurité des installations,
- rendre compte de ces événements à la hiérarchie, et éventuellement, aux autorités compétentes,

- coopérer avec les autorités, la Gendarmerie, l'Armée, les Pompiers, la Préfecture...
- respecter les règles et les faire respecter.

Ces **règles informelles à respecter et à faire respecter** conditionnent l'activité quotidienne. Les agents se doivent de rester vigilants, discrets, efficaces et fermes sur l'observation des **prescriptions**. Sous peine de faillir à leur mission, de perdre leur exemplarité, une posture morale stricte est obligatoire.

Les contradictions du travail

Repérer et signaler tous les événements anormaux demande des capacités d'attention et de jugement. Il en est ainsi de l'interdiction du survol du site. Pour les pilotes d'avion de tourisme la tentation est grande de se servir de l'alignement des réacteurs pour trouver l'axe exact de la piste de l'aéroport voisin. Cette configuration particulière occasionne de nombreux passages proches, voir très proches. Dans ces conditions évaluer si le survol a eu lieu est une tâche fréquente et ambiguë. Chaque survol implique l'identification de l'aéronef et l'appel du contrôleur aérien. Quand la situation se répète cela finit par exaspérer le contrôleur qui est perturbé dans ses tâches de sécurité aérienne. Le travail alors demande une certaine finesse de jugement pour être mené correctement mais tout manquement avéré serait sanctionné ou au moins relevé.

Quand travailler, c'est déplaire

Le cas est conté du refus d'accepter un train transportant des containers de matières radioactives dont les plombs n'étaient pas visibles car les containers avaient été mal placés lors du chargement. Une telle décision certes conforme à la réglementation n'est pas facile à prendre car outre l'argent que coûte le renvoi du train, ce sont aussi les plannings de travail des collègues qui se

trouvent ralentis et perturbés. Tenir la règle dans ce genre de situation demande un certain courage. Il faut être sûr de soi, avoir confiance dans sa propre interprétation de la situation pour affronter les pressions, voir la colère des collègues dont le travail est entravé. Il se peut alors qu'un dirigeant prenne la responsabilité d'adopter un point de vue plus souple laissant au subordonné l'image de la rigidité, ce qui est mal vécu par celui-ci.

La crainte du manquement conditionne l'action

Les agents sont chargés de surveiller et de diriger les intervenants sur le terrain. Ils restent en retrait et normalement ne vont pas au contact. L'une des difficultés du métier tient à la multiplicité des procédures. Face à un événement il faut juger de sa nature, de son importance. La tension est maximum lors des exercices périodiques (EP) pour lesquels la direction exige la perfection. Un agent a été victime d'un malaise au cours d'un exercice, un autre appliquait un PUI au lieu d'un PSI. Heureusement la coopération des collègues a permis d'identifier très vite l'erreur.

Le cas d'un collègue angoissé à l'idée de ne pas réagir comme il le faut, est cité. Il avait peur que le téléphone d'urgence -dit le téléphone rouge- ne sonne et de ne pas savoir répondre de manière adaptée.

D'autres font face à leur anxiété et se préparent: *Quand l'exercice est annoncé je regarde le planning et je révise*

Ce qui peut donner à l'inverse quand l'agent n'est pas de service lors de l'exercice annoncé: *quand on sait la date de l'EP je suis heureux de passer au travers*

Lors de ces exercices périodiques (EP) les agents sont parfois amenés à rendre compte à des supérieurs hiérarchiques chez eux, la nuit. Des agents décrivent le doigté nécessaire pour réveiller et être compris par le correspondant. Il arrive en effet qu'à la sortie du sommeil des personnes réagissent mal et pensent à une lubie de l'agent alors qu'il ne fait que se conformer à une procédure !

Malgré tout la plupart des agents font face et peuvent dire :

on est stressés avant, pendant non
et des compromis s'organisent ;

les exercices font partie de notre vie

L'encadrement entretient une pression à laquelle des agents ont cédé et se sont vus contraints de quitter le métier et le quart, pour choisir un travail moins angoissant quitte à ce qu'il soit moins rémunéré.

La communication officielle et les relations difficiles avec les médias

Au cours du travail normal les sollicitations téléphoniques sont nombreuses. Lorsqu'un badge ne fonctionne pas par exemple, mais aussi lorsque le standard est basculé les week-end sur le PAP. Cette tâche apparemment annexe à la Protection de Site résulterait d'abord de la volonté d'occuper les agents perçus comme inactifs les week-end. Pour les agents elle se révèle en fait une contrainte lourde non seulement par le volume de travail mais aussi en raison de la charge psychique qu'elle occasionne. Les agents deviennent les communicateurs de première ligne de la centrale et les relations avec les journalistes sont toujours délicates. La centrale est un lieu clos dont les activités sont marquées du sceau de la confidentialité. Cet état de fait suscite des interrogations mêlées d'inquiétude de la part des populations et des médias à propos des zones d'ombre de la communication. Dans ce contexte où au nom de la sûreté de la collectivité tout ne peut pas être dit, le rôle des agents de la Protection de Site consiste à recevoir les questions et à les réorienter sur la direction de la centrale qui se réserve la responsabilité de la communication. Certains journalistes ne comprennent pas cette position de **neutralité** assumée avec autant de rigueur. Ils ne perçoivent pas le professionnalisme et ne ressentent que du mépris. Le prix du renoncement à répondre aux invectives est supporté dans la solitude. En retour paradoxalement, c'est le silence de la direction qui est un bon signe : « la ligne a été tenue ». Les agents ne perçoivent

les réactions de la direction que sur le mode de la réprimande quand l'agent a failli.

La marque du bon travail serait donc à chercher en creux dans l'absence de jugement. De ce fait les agents éprouvent des difficultés pour y puiser les éléments de reconnaissance nécessaires à la satisfaction au travail et tenir dans ces conditions s'avère psychologiquement assez coûteux.

Une confidentialité radicale

Afin de limiter les risques d'impairs, les agents s'en tiennent à une confidentialité totale et permanente sur les événements qui se déroulent à l'intérieur de la centrale.

Cette posture radicale présente deux avantages :

- Cela évite les erreurs professionnelles,
- et permet de se tenir à l'écart des problèmes éthiques liés à la communication d'entreprise.

De ce fait les agents ne s'expriment plus ou peu sur leur travail. Alors apparaît une difficulté : la confidentialité tenue de manière aussi radicale, rend le travail opaque. S'ajoute à cela le fait que les accès à leurs locaux de travail sont très restreints. Le résultat de tout cet ensemble de conditions morales et matérielles est que **le travail devenu trop discret ne semble plus se révéler que par ses dysfonctionnements** et certains ressentent que

la hiérarchie ignore notre fonctionnement.

La Protection de site apparaît à travers les échanges chargés d'une constellation de tâches disparates qui multiplient les champs d'intervention. Une configuration où le travail se refermerait sur lui-même, laissant le champ libre à sa déconsidération. La charge réelle de travail serait méconnue ou mésestimée. Le but serait alors d'occuper les agents perçus comme inactifs. Il ne

serait alors plus tenu compte du moment de la journée ou de la nuit pour programmer une tâche.

Les métiers de la Protection de site

Un agent fait le compte : en trois heures il a exercé successivement quatre métiers. D'abord **gardien**, ensuite **agent de maintenance des appareils de surveillance**, puis **ambulancier d'urgence** auprès d'un collègue gravement blessé et enfin **serrurier**. Outre que l'engagement de soi est très important en particulier lors des secours aux collègues, pour faire face à la détresse d'autrui, les agents insistent sur la nécessité qu'il y a eu de suivre pour chacun de ces métiers une formation différente. Les agents expliquent que sentant leur service menacé de restructuration ils ont accepté la maintenance des appareils de surveillance dans le but de rester ensemble. La formation fut difficile, car elle ne correspondait pas toujours à la formation initiale des agents. Pour autant, il s'agit aujourd'hui d'un aspect important du travail qui accessoirement règle la question récurrente du port de l'uniforme. Jean et T-shirt, adaptés à cette activité sont fournis par la centrale et tiennent lieu d'uniforme.

Toujours dans la perspective de remplir des journées supposées légères il aurait été question d'attribuer l'anthropogammamétrie¹ à la Protection de Site mais le projet n'a pas abouti.

Les agents fabriquent le métier de la protection de site à partir de ce puzzle de métiers sans liens naturels entre eux. Le ciment qui tient l'ensemble et lui donne sa cohérence réside dans la posture qu'ils adoptent. Elle leur permet de tenir simultanément la confidentialité, de respecter et de faire respecter les

¹ La centrale dispose d'installations actuellement attribuées au service médical, qui servent à mesurer en détail les doses reçues par les hommes lors d'une irradiation accidentelle.

règles, de prendre soin du matériel, d'endurer les épreuves, tout en restant disponibles pour coopérer avec les collègues, les forces de l'ordre, les sous-traitants, les autorités, etc. Travailler sous ces diverses contraintes ne va pas de soi. Sur le plan collectif, il est indispensable que l'équipe échange sur le travail, se partage les tâches, en un mot coopère. Sur le plan individuel, un investissement personnel dans l'apprentissage semble indispensable pour faire face aux situations de travail. Au bout de ces efforts il y a une connaissance fine de la centrale que les agents revendiquent avec une certaine fierté.

La coordination du travail, les réunions

Pour mener à bien le travail de fréquentes réunions sont nécessaires. Avec le temps le statut de ces réunions a évolué. Au départ il s'agissait de réunions de travail qui se comptaient en heures supplémentaires. Ce sont aujourd'hui des réunions d'information qui n'appartiennent plus au registre du temps de travail et auxquelles la présence est facultative. Mais de fait, s'abstenir d'y participer exposerait à des pressions, à l'arrêt des promotions. Dans ces conditions s'opposer au chef de section apparaît très coûteux et bon gré, malgré les agents assistent sur leur temps de repos à ces réunions professionnelles. .

Les agents pensent que ce glissement du statut des réunions ne provoque pas seulement la suppression de la rémunération mais il est aussi à l'origine d'un changement plus discret qui concerne le contenu même des réunions: de séances de travail conçues comme un lieu d'échanges sur le travail, elles sont effectivement devenues des réunions d'information où le contenu présenté est in-amendable, où le travail n'est plus mis en débat.

Les obstacles à la coopération

L'organisation du travail semble faire obstacle à la coopération. La convivialité empêchée, la suractivité, limitent les occasions de prise de distance à propos du travail et les moments d'échange libres entre pairs à propos du travail. Une inquiétude sourde transparaît au travers des discussions. Les agents ne savent plus à qui se fier. Dans ces conditions, la confiance nécessaire à la mise en visibilité du travail, au questionnement des difficultés rencontrées et aux manières diverses de les surmonter, peine à se construire.

Si les échanges entre pairs à propos du travail apparaissent entravés, de l'autre côté la reconnaissance, c'est à dire le jugement d'utilité prononcé par l'employeur ne se dessinerait qu'en creux. Le travail bien fait ne susciterait pas de remarques, seules les erreurs seraient relevées. Les agents disent recevoir peu d'échos positifs des responsabilités qu'ils assument et de leur engagement dans le travail. Si aujourd'hui il arrive qu'ils reçoivent une lettre de remerciements suite à une action particulière, cela n'empêche pas, qu'ainsi distingués, ils ne bénéficient pourtant d'aucune promotion, n'obtiennent ni GF, ni NR. Dans ce cas l'encadrement qui est chargé de justifier cette absence à l'agent lors de l'EIBP se trouverait fort embarrassé. Le contremaître, qui fait parti de l'équipe, doit malgré tout réussir à se situer entre les exigences de la camaraderie avec les collègues et les contraintes de l'évaluation. *Il y a un conflit moral* déclare l'un d'eux. Un agent précise en contre point que *dans le travail en équipe le jugement vient immédiatement. Ça n'attend pas une entrevue annuelle.* Les agents ne voient pas comment, ni pourquoi, un reproche devrait attendre l'entretien d'évaluation. Il existe certes des formations pour ceux qui mènent l'entretien, mais elles ne peuvent résoudre la contradiction qui réside dans la conjonction de devoir porter un jugement sur un collègue et en même temps à vivre le quart avec lui. Un responsable conseillerait dans un langage viril de *ne pas hésiter à leur rentrer dans le lard s'il y a des problèmes* au risque de passer à côté de la complexité humaine de la situation.

L'importance des tâches annexes

Certaines tâches brèves tiennent paradoxalement une grande place par rapport à la sûreté du site. Il semble qu'elles augmentent la charge psychique du travail de manière forte, bien que leur importance dans la charge de travail journalière soit mince, car elles représentent une grande responsabilité. Certaines de ces tâches placent l'agent, constamment entre le risque de fausse alerte et la survenue toujours possible du drame.

La coopération entre équipes

Le partage des tâches entre les équipes semble problématique. Faute de chef d'orchestre, c'est un logiciel qui donne le compte des tâches qui restent à effectuer. Le compteur est actuellement à 80. À 120, il serait mauvais et la direction se donne pour objectif 30. Chaque équipe sélectionne à cette source inépuisable, les travaux à effectuer en fonction de l'urgence et de ses capacités particulières, tout en essayant de partager le travail équitablement avec les collègues des autres équipes. Ce difficile équilibre est en permanence à reconstruire et des tensions naissent.

Les agents finalement font face à ce patchwork de tâches en s'investissant beaucoup. Pour faire face à l'évolution du travail, certains se lancent dans un travail d'apprentissage personnel par la formation continue.

Pourtant, au-delà des difficultés propres à l'exécution du travail, un malaise transparaît au travers des échanges avec les chercheurs. Ce malaise, plus difficile à exprimer, concerne le positionnement par rapport aux collègues des autres services, collègues que la Protection de Site est chargée de contrôler.

IV - LES CONTRADICTIONS ETHIQUES

Le silence comme défense

Si le contrôle du site en vue de la sûreté est bien vécu par les agents qui l'estiment nécessaire, ils souffrent en revanche d'un conflit éthique quand à son instrumentalisation au service d'une forme de contrôle social.

L'objectif zéro alcool au travail sur l'ensemble de la centrale leur apparaît inatteignable et source de tension lors des contrôles. Comment refuser l'accès au travail à un collègue "éméché". La possibilité d'un usage massif des alcotests les inquiète. Une anecdote qui serait arrivée à leurs homologues d'une grande usine voisine, qui applique la même politique de rigueur, est contée. Lors d'un contrôle le garde a été sommé de souffler le premier dans le ballon avant que l'agent n'accepte le contrôle. Le test se révèle positif couvrant de ridicule le garde et le dispositif. La question de la vérité de l'anecdote n'est pas importante. Ce qui est donné à entendre ici sous la forme d'un récit, ce sont les enjeux et les doutes que suscite une politique par trop radicale à propos de l'alcool, en tant que drogue dont l'usage est massivement répandu dans la société.

Les tensions éthiques les plus douloureuses sont plutôt à rechercher dans le passé récent, lorsqu'un dirigeant très rigoriste aurait instauré un climat de défiance généralisé. Il aurait été demandé aux agents de pister leurs collègues, un ingénieur devant s'assurer discrètement du contrôle. Les agents diront

On faisait comme la Stasi en RDA

Si cette époque est révolue elle a laissé des traces et la convivialité en est durablement atteinte.

Ça devient triste, les gens ne viennent plus discuter, l'ambiance à la conduite est moins bonne, les jeunes ne voient plus que leur carrière

Le tournoi de foot inter-services a réuni jusqu'à 16 équipes. Il est maintenant difficile de regrouper 22 joueurs.

En vingt ans il y a eut dix ans de bon. C'est difficile depuis dix ans.

Il y aurait eu des dépressions, des suicides que les agents relient au travail. La protection de site en tant qu'instrument du contrôle de la centrale est impactée par la politique du directeur en place.

Dans le service c'est pas rayonnant dira non sans humour l'un des agents.

Une affaire judiciaire a laissé des traces profondes. Un agent de la protection du site aujourd'hui hors du service actif, s'estimant coupable d'avoir déclenché une action irrationnelle transformant un incident mineur en affaire grave, serait tombé gravement malade. Même si le lien médical avec l'affaire n'est pas avéré, les agents attribuent néanmoins la cause de la maladie aux tracasseries policières et à la culpabilité.

Si aujourd'hui la direction organise à nouveau des fêtes, le processus semble difficile à relancer.

V - LES CONDITIONS DE L'ENQUETE

La participation à l'enquête

Lors des séances de travail, le petit nombre d'agents présents situe néanmoins le taux de participation à l'enquête de la Protection de Site au niveau des différents métiers représentés dans l'enquête à Gravelines. Pour autant de réelles difficultés liées à l'organisation du quart ont empêché que des agents pourtant volontaires se libèrent pour participer aux réunions. Du point de vue de l'enquête, la réduction du nombre de participants influence les discussions car la dynamique des échanges s'en trouve limitée. Malgré tout, l'engagement dans l'enquête, pour laquelle la demande était claire, les a poussés à venir, en dépit d'une fatigue visible, et bien que ce temps de réunions ne fut pas toujours intégré au temps de travail.

Plusieurs thèmes peuvent être recensés, qui dessinent les contours du rapport subjectif au travail des agents de la Protection de Site.

La multiplicité des tâches : les différents registres du travail

Les agents sont chargés de multiples tâches, qui toutes demandent des connaissances particulières. C'est le cas de la maintenance des appareils de surveillance qui a fait l'objet de formations techniques. Mais sous d'autres aspects, le travail déborde largement du champ de la technique industrielle. Certaines tâches recèlent une charge humaine qu'il est difficile d'évaluer, d'objectiver, mais dont les agents soulignent l'importance. Dans le secours aux blessés, les agents ont un rôle positif, même s'il ne leur est pas facile d'être confronté à la souffrance de leurs collègues. À l'inverse, quand il s'agit de refuser un accès ou bien de rappeler une règle de sécurité il leur faut trouver la force d'imposer la règle, quitte à être mal perçu en tant qu'individu.

Ces interventions ne sont jamais faciles, car au-delà des savoir faire techniques, elles impliquent la personnalité même de l'agent, ce qui n'est pas prescriptible.

Le travail pervers ?

Le signalement des manquements à la sûreté du site et à la sécurité des personnels employés dans la centrale, fait partie du travail normal de la Protection de Site. Il apparaîtrait pourtant que se développe au sein de la sous-traitance des pratiques radicales en cas de signalement de manquements. Selon les agents, il arrive que les employés concernés soient licenciés, afin de présenter des équipes impeccables aux chargés d'affaire d'EDF, dans l'espoir de garder le marché. Les agents se sentent pris au piège d'un système moralement inacceptable lorsqu'ils découvrent les conséquences démesurées de leur initiative. Bien faire son travail amènerait à contribuer à la survenue d'actes que la morale réprouve. Ce conflit éthique se résout dans la solitude.

La réduction de la convivialité

Les agents décrivent la nécessaire économie du corps en action qui implique aussi la vie hors travail. Des tensions semblent naître dans

l'organisation du travail à partir des contraintes physiques qui viennent entraver la réalisation des objectifs gestionnaires imposés aux cadres. Pour atteindre ces objectifs, il leur faudrait disposer d'agents idéaux, c'est-à-dire actifs à cent pour cent en permanence. Dans cette perspective les moments de calme et de pauses informelles, les moments de convivialité sont réduits car perçus comme déduits de l'activité. Or la clinique du travail témoigne que le travail s'élabore subjectivement précisément au cours de ces moments où l'activité est suspendue. Les moments de calme sont aussi ceux durant lesquels des échanges libres entre pairs peuvent advenir et déboucher sur une élaboration collective du *travailler*. La psychodynamique du travail situe dans cette réflexion, les moments où peuvent se prononcer entre pairs les jugements de beauté sur le travail, où peuvent s'exprimer et se discuter des controverses professionnelles. Si la situation permet de s'exprimer en confiance, ce sont des instants où le travail réel peut alors être dit. La difficulté actuelle viendrait de la réduction drastique au nom d'une productivité toujours améliorée de ces moments particuliers.

La motivation au travail

On vient au quart pour la rémunération. On y reste, on s'y adapte, on pense y trouver son compte parce qu'on a toujours travaillé en horaires décalés, mais avec le temps les agents en estiment le coût élevé. Ils trouvent des satisfactions à leur travail, dont le rythme est apaisé quand la journée est terminée et que seuls ceux du quart sont au travail. Les compromis personnels que les agents établissent apparaissent compenser les difficultés qu'ils éprouvent.

Pour autant le risque d'épuisement est toujours présent, ce qui rend les trajets dangereux. Les exigences de perfection, l'application de sanctions, les pressions que ressentent les agents à travers les menaces sur leur déroulement de carrière, limitent le plaisir de travailler. Le seul moyen de se soustraire à ces

exigences est d'exercer une autre activité, ce qui fait perdre les avantages matériels du quart. Dans ces conditions l'investissement subjectif dans le travail devient difficile. Pourtant les agents continuent à assurer malgré tout leurs missions avec le souci du travail bien fait.

Les plaintes des agents à propos de la fatigue, traduisent leur sentiment d'être perçus uniquement comme des coûts à réduire. Ils éprouvent le manque **d'un jugement d'utilité sur le travail prononcé par la hiérarchie**. Se dresse alors un tableau sombre de la vie au travail où le regret de temps meilleurs est explicite.

Dans le but d'expliquer la dégradation du rapport au travail, les chercheurs ont proposé lors de la restitution-validation l'hypothèse suivante :

La confidentialité, posture éthique requise par la fonction concourt fortement à l'occultation du travail réel, **donc de sa reconnaissance**, en particulier auprès de la direction.

L'encadrement pris dans une logique gestionnaire, et obligé par la réglementation de la sûreté d'employer des agents EDF, les charge de multiples tâches afin d'optimiser leur temps de travail.

En résulte un travail qui pose de réelles difficultés :

- **Physiques**, car l'engagement du corps nécessite de savoir s'économiser tant au travail que dans le hors travail. Ce temps n'est plus à proprement parler du temps libre mais plutôt un temps de préparation au travail. Cela demande l'implication de l'agent mais aussi de la famille. Le problème est de durer.

- **Morales**, la crainte de la faute qui envahit le travail, la culpabilité sur les conséquences de ses actions provoquent des tensions psychologiques importantes, au point que des agents auraient renoncé.

Au cours de la restitution, les agents ont validé cette hypothèse.

La suractivité du nucléaire

Le groupe aborde la question du corps au travail en soulevant une controverse originale et heuristique. Les agents constatent le surmenage des cadres et de la haute maîtrise, leur suractivité. Ils sont perçus comme vivant une réalité extrême du travail et sujets à percevoir le rythme de travail normal comme une économie outrageuse de soi. Or dans le travail en horaires décalés **Les agents témoignent de la nécessité d'économiser leur corps** pour durer toute la séance de travail. Un agent souligne que quand il travaillait de jour *c'était bouillonnant dès la prise de service. Au début, de nuit à ce rythme je m'écroulais, je ne tenais pas. J'étais heureux car j'avais beaucoup de temps libre. Maintenant je m'économise aussi sur ce temps libre. J'ai fait la fête samedi, si je n'avais pas été de jour aujourd'hui j'aurai posé un congé. Si on force, on fait des bêtises : on coupe le fil de la tondeuse...On sait qu'on n'est pas en état parce qu'on a l'habitude d'écouter notre corps. On ne connaît pas la limite, mais on est plus conscient que les autres.*

Dans cette perspective l'intensification du travail de nuit par le biais du transfert de tâches actuellement effectuées le jour comme les exercices programmés (EP) semble irréaliste. **Les critères du bien travailler sont donc remodelés par l'expérience du quart ; l'engagement de soi sans compter fait place à une économie intelligente du corps nécessaire pour durer au travail.**

CONCLUSION

Le silence agit deux fois comme protection :

- D'abord vis à vis de l'extérieur afin d'éviter d'en dire trop, avec comme conséquence de rendre le travail invisible ou au moins tellement discret que la question se pose pour tous ceux qui n'appartiennent pas aux équipes, de savoir ce que font réellement les agents. De ce fait de multiples tâches annexes leur seraient attribuées pour optimiser leur utilisation. Ils sont ainsi confrontés à un ensemble professionnel difficile à tenir.
- Puis face au sentiment de culpabilité qui résulterait de l'instrumentalisation du contrôle de sûreté au profit du contrôle social, en particulier celui des sous-traitants.

Dans ces conditions, l'organisation du travail semble continuer malgré tout à se référer à un agent idéal qui :

- est en capacité d'exercer son jugement,
- obéit toujours à toutes les prescriptions,
- se réveille et s'endort à la demande,
- est toujours actif au travail,
- est toujours disponible pour le travail,
- sait répondre aux questions des étrangers sans donner une quelconque information litigieuse.

Les graves décompensations de collègues que les agents attribuent au travail, le souvenir d'un temps où l'on venait content au travail, provoquent de profonds réaménagements subjectifs au sein de la protection de site. La participation au dernier conflit a inauguré une nouvelle posture marquée par l'indépendance. Les agents assument différemment la tension qui naît entre le respect des contraintes et des règles liées à l'exercice du métier de la Protection de Site et des exigences éthiques fortes.

En conclusion, le travail posté à la Protection de Site n'est pas particulièrement incriminé par les agents. Le roulement 3-2-2 leur permet de gérer aussi bien que possible les contraintes du quart. L'intégration des horaires en 2x8 dans le roulement reste à évaluer. Les effets délétères du travail proviendraient de l'association de deux facteurs :

- la confidentialité d'une part, qui rend le travail secret, ouvrant ainsi la voie à la multiplication des tâches, et en conséquence aux pathologies de l'épuisement, en particulier des travailleurs les plus âgés,
- d'autre part, le poids des conflits éthiques généré par l'utilisation déviée des contrôles, qui est supporté dans l'isolement.

Les agents sont amenés à rechercher les ressources psychiques nécessaires pour supporter ces conditions très contraignantes, en particulier dans le hors

travail par une économie des sollicitations du corps et des rythmes sociaux et familiaux.

RAPPORT DE L'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL AUPRÈS DU GROUPE FEMMES

Pascale MOLINIER et Elisabeth KLEIN

I - COMPOSITION DU GROUPE

Quatorze femmes se sont portées volontaires. Bien qu'en théorie, la participation des femmes ne soit pas subordonnée à celle de leurs époux, dans les faits ceux-ci sont également volontaires. **Dix femmes ont effectivement participé à l'enquête.** En effet, entre l'appel à volontaires et le début de l'enquête, deux femmes avaient retrouvé du travail et n'ont pu se libérer, deux autres n'ont pu trouver de compatibilité entre leurs horaires de travail et les horaires de l'enquête. Le groupe est composé de **huit femmes d'opérateurs** et **deux femmes de cadres**, âgées plus ou moins de 30 à 50 ans¹. Toutes, sauf une, ont de 2 à 3 enfants, du bébé au jeune adulte. Au niveau professionnel, quatre d'entre elles sont très ou assez qualifiées, trois n'ont pas ou peu de qualification, et trois travaillent à la centrale. Au moment de l'enquête, les trois femmes pas ou peu qualifiées et trois des femmes très ou assez qualifiées ne travaillent pas. **Une femme assez qualifiée et les trois agents EDF travaillent.** Il est à noter que parmi ces quatre femmes, trois souhaitent arrêter de travailler, même si elles ne sont pas sûres de pouvoir le faire dans l'immédiat.

Certaines sont venues parce qu'elles trouvent important que l'on donne enfin la parole aux femmes des travailleurs postés, d'autres à la demande de leurs époux, d'autres enfin pour comparer leurs expériences et, éventuellement,

¹ Pour d'évidentes raisons de confidentialité, nous n'avons pas jugé bon de distinguer les paroles de femmes de cadres de celles des femmes d'opérateurs. Par ailleurs, au-delà du fait que les femmes de cadres savent que les contraintes du quart, en ce qui les concerne, ne sont pas destinées à perdurer dans le temps, nous n'avons pas remarqué d'autres différences significatives dans l'expression du vécu.

obtenir des conseils de la part des femmes les plus "*expérimentées*" dans le travail posté par rapport aux "*débutantes*".

II - LE COUT FAMILIAL DE LA SEPTIEME EQUIPE.

Les participantes constatent une **désorganisation de la vie familiale** depuis le passage à **la septième équipe** et **l'augmentation des remplacements**. Les participantes ne connaissent plus le planning de leurs maris, elles ont l'impression qu'ils travaillent tout le temps et qu'ils sont beaucoup plus fatigués qu'auparavant. Elles sont obligées de nous montrer le planning pour nous le faire comprendre, comme si le planning n'avait pas d'autre représentation que sur papier : il n'existe aucune cohérence et régularité dans la succession des matins, après-midi et nuits. Cette absence de régularité leur complique la vie ainsi qu'aux grands enfants. Le 7/7/7 était mémorable, ainsi que le 3/2/2. Pour maîtriser le planning actuel, elles sont obligées de l'afficher, comme point de référence pour toute la famille, dans la cuisine ou le bureau, ou bien elles tiennent un agenda, qui doit sans cesse être corrigé au gré des remplacements.

Elles regrettent le 3/2/2 qui avait représenté une amélioration notable par rapport au 7/7/7 ; les plus anciennes se souviennent qu'à l'issue des 7 nuits, leurs maris étaient des « *zombies* ». Elles pensent d'ailleurs qu'ils doivent le payer maintenant en termes de santé. **La pénibilité du quart est perçue comme cumulative dans le temps.**

Bien que les femmes ne soient pas forcément favorables à l'excès de remplacement, jugé avantageux financièrement mais ruineux pour la santé, elles remarquent qu'il devient de plus en plus difficile de les refuser. D'abord parce que leurs maris sont souvent prévenus au dernier moment, chez eux, dans l'urgence, avant de partir. C'est donc en premier chef leur sens de la **responsabilité** qui est sollicité. Ensuite, parce qu'ils se sentiraient coupables de refuser vis-à-vis de leurs collègues. Entre ainsi en ligne de compte leur sens de

la **solidarité** avec l'équipe. Refuser les remplacements trop souvent peut être l'origine d'une "*réputation*". Difficile d'accepter de passer pour un tire-au-flanc. Les femmes font néanmoins le constat qu'on appelle « *toujours les mêmes* », « *les bonnes poires* ».

Les femmes s'avérant la plupart du temps impuissantes pour s'opposer aux remplacements en urgence, ceux-ci ne sont pas sans occasionner des conflits à l'intérieur des couples, notamment lorsque des activités communes étaient prévues. Pour limiter ces remplacements de dernière minute qui rendent impossible toute prévision au niveau de la vie familiale et sociale, la stratégie consiste à poser une journée de congé sur le jour de repos théorique que l'on veut absolument conserver (anniversaire ou fête de famille). Toutefois, l'usage, dans la centrale, veut qu'on ne recoure pas à ce stratagème pendant les fêtes de fin d'année.

Il existe des périodes clés dans l'année où la valse aux remplacements s'emballe: les périodes de maladie (grippes, etc.), et surtout les arrêts de tranche, juillet/août. Quand les deux conjoints travaillent, il leur est quasiment impossible d'obtenir l'ensemble de leurs congés ensemble. Et, disent-elles, lorsque le mari a pris beaucoup de jours sur l'un des deux mois d'été, elles ne le voient pas le mois suivant.

Impuissantes à contrer les remplacements¹, **certaines femmes s'efforcent d'empêcher leurs maris de rapporter du travail à la maison**, tandis que d'autres se plaignent de ne pas y arriver. D'autres ont d'abord estimé que leur mari ne travaillait jamais en dehors de la centrale. Mais la discussion a fait apparaître qu'en réalité, tous passaient du temps à « *réviser* », c'est-à-dire à lire des notices, lesquelles tendent d'ailleurs à s'accumuler au domicile, encombrant bureau et étagères. Si cette activité n'est pas d'emblée perçue comme un travail, c'est sans doute qu'elle s'est banalisée au point que les femmes n'y prêtent plus attention. La lecture assidue des notices rassurerait leurs maris, dont elles ont

¹ Certaines femmes sont témoins que leurs maris se mettent parfois en infraction en travaillant trop de jours d'affilée. Préjudiciables à la santé, ces infractions ne le sont-elles pas aussi à la sûreté ? Le problème, selon elles, est que les infractions deviennent des dérogations, précisément si elles sont justifiées par la sûreté (il faut assurer la présence d'un personnel minimum). Il demeure qu'en cas de problème, on ne sait trop comment le dépassement d'horaires serait arbitré (infraction ou dérogation) et qui en porterait la responsabilité (l'agent à titre individuel ou EDF).

bien conscience qu'ils ont « *un outil vachement dangereux dans les mains* ». Selon elles, la crainte de la fatigue, le souci d'être en forme sont directement « *liés au nucléaire* » et à sa dangerosité.

Le passage à la septième équipe et son cortège de remplacements viennent aggraver la fatigue des agents vieillissants. Les hommes ne sont manifestement pas égaux devant la pression à accepter des remplacements à tout va. En effet, 3 femmes, parmi celles qui sont mariées à des agents exerçant le quart de longue date, disent que leur mari s'est déjà endormi plusieurs fois au volant au retour d'une nuit, et qu'ils leur disent devoir rouler le matin avec les fenêtres ouvertes. Une autre relate un accident grave en partant travailler. **Le risque d'endormissement ou d'accident sur le chemin de la centrale est source d'une importante anxiété des femmes** qui les taraude dès que les maris sont en retard. Plus largement, elles constatent que leurs maris, au fil du temps, perdent en qualité et en quantité de sommeil. Le temps de récupération augmente avec l'âge.

La désorganisation des plannings de travail fragilise également une source du **plaisir**, et non des moindres, que les agents retirent du travail posté. Auparavant, la contrainte des horaires variables pouvait être subvertie du fait qu'elle laissait suffisamment de temps libre pour s'investir dans des activités qui n'étaient pas à proprement parler des loisirs, mais consistaient plutôt en une sorte de **deuxième travail non rémunéré**, vis-à-vis duquel l'agent était son propre patron, lui et sa famille les bénéficiaires. Il semble en effet, que pour un nombre non négligeable d'agents, les contraintes imposées par le quart à toute la famille puissent être en partie compensées par la réalisation d'un **travail d'œuvre substantiel, allant bien au-delà du simple bricolage**, telle la construction de la maison, l'équipement d'un camping-car, la création et l'entretien d'un jardin, etc. On peut faire l'hypothèse qu'au plaisir de faire par soi-même et pour soi-même, avec plus d'autonomie dans le choix des rythmes et des contraintes, s'adjoint sans doute celui de se dédouaner de la **culpabilité** d'être trop souvent absent du foyer, ou d'être là mais à ne rien faire. Par

différence avec les loisirs, la finalité de ces activités laborieuses n'est pas égoïste. En tout état de cause, les récits des femmes suggèrent que ces activités jouent un rôle capital dans l'équilibre psychique des agents postés. Le problème aujourd'hui, en particulier pour les agents vieillissants, est que ces activités annexes doivent elles aussi être planifiées, prévues à l'avance et ne souffrent pas l'improvisation, d'autant qu'il s'agit d'activités physiques qui peuvent s'avérer fatigantes.

III - LE NUCLEAIRE EST-IL VRAIMENT LUCRATIF ? ET POUR QUI ?

Parmi celles dont le mari est un ancien du quart, plusieurs envisagent la possibilité qu'il finisse par sortir du quart pour raisons de santé. L'une a d'ailleurs repris son travail en prévision du manque à gagner, une autre se demande si elle ne devrait pas en faire autant. En ce qui les concerne, les participantes n'ont pas le sentiment que leurs maris gagnent "*trop*" car "*ils y laissent leur santé*". Ce point est capital. Les participantes sont particulièrement irritées par la réputation d'opulence des agents de la conduite. Nous verrons plus loin qu'elles s'interrogent sur qui en propage la rumeur et pourquoi. En revanche, **elles reconnaissent que la sortie du quart pose un problème financier à la famille**, car on s'habitue à un certain train de vie. Il faut se méfier des surprimes qui constituent un "*faux salaire*". Même dans les couples où il existait au départ une conscience très claire du fait que le « *faux salaire* » pouvait disparaître du jour au lendemain, les stratégies qui consistent, par exemple, à épargner l'argent des primes (plutôt que de le dépenser) en prévision de l'avenir tendent à s'émousser avec le temps. Lors de la restitution, les participantes se sont demandé pourquoi on n'augmentait pas le salaire des agents, plutôt que les primes. « *La pénibilité est gratifiée, pas le travail* ». Ce à quoi d'autres ont objecté qu'il y aurait toujours une petite catégorie qui dirait « *je pose toutes mes nuits* ». S'en est suivie une discussion sur le 10% (comptabilisé dans le salaire) qui aurait pu représenter, selon elles, l'amorce d'une

reconnaissance de la technicité (puisqu'en rapport avec l'habilitation à conduire la centrale). Toutefois, elles estiment qu'ils « *le payent cher leur 10%* », celui-ci étant à l'origine de moult problèmes, notamment parce qu'il a déplacé l'ensemble de la grille de qualification des agents EDF. En outre, selon elles, il gratifie une qualification, mais ne représente pas une reconnaissance de l'expérience et du savoir-faire acquis sur le terrain.

IV - LA VANTARDISE : UNE CONDUITE INSOLITE

Les participantes sont au courant qu'il existe des agents qui acceptent de cumuler les remplacements pour faire des paies très importantes, attitude qu'elles désapprouvent. **L'estimation des sommes qui peuvent être gagnées à l'occasion des remplacements a fait l'objet d'un long débat lors de la séance de restitution-validation.** Durant les séances précédentes, il avait été affirmé qu'on pouvait gagner « *1 SMIC en un remplacement la nuit du 15 août* ». Cette affirmation, que nous avons reprise telle quelle, a ensuite été contestée. Après discussion, les participantes pensent qu'en réalité le montant d'un tel remplacement se situerait plutôt aux alentours de 2000 ou 3000 francs. Nous avons alors demandé comment on pouvait expliquer une telle différence entre ce que nous avons appelé **le mythe** de gains astronomiques et la réalité des sommes perçues ? La question sous-jacente étant aussi de comprendre comment l'exagération (si exagération il y a) avait pu, dans un premier temps, être véhiculée par elles-mêmes sans distance critique. Selon les participantes, certains agents se vanteraient en prétendant gagner le double de ce qu'ils gagnent réellement. Pourquoi cette « *vantardise* » ? Quel est le sens de cette surenchère ? De la discussion dans le groupe, il ressort que cette surestimation du salaire par certains agents pourrait correspondre à une tentative de d'autovalorisation. Comme si ces agents ne pouvaient faire reconnaître leur valeur autrement que par l'exagération du critère de l'argent. De plus, cette surenchère agirait comme une forme de « *provocation* ». Il pourrait s'agir d'une sorte de réaction paradoxale contre les attaques dont les agents sont la cible,

selon lesquelles ils seraient des « *fainéants* » qui gagnent beaucoup trop pour ce qu'ils font. L'exaspération qui découlerait de ces attaques répétées se transformerait en provocation. En substance : « *Ah ben oui, je gagne tant !* ». Ainsi s'alimenterait la rumeur des salaires astronomiques, ainsi les agents en arriveraient-ils à « *se desservir* » eux-mêmes. Il est à souligner que ce n'est pas la nature des attaques éventuelles venues de l'intérieur de la centrale qui a ensuite nourri le débat, mais l'injustice de celles venues de l'extérieur, dont les femmes ne sont pas moins les cibles que leurs maris. Ainsi une des femmes dit que, dans sa propre famille, on considère que son mari a « *un salaire de ministre* ». On peut penser qu'il n'est pas toujours simple d'assumer ce soi-disant statut de nanti qui génère l'envie chez les autres se jugeant moins bien lotis. Plus largement, les participantes se plaignent de la mauvaise image des agents EDF. « *Quand on rencontre des gens en vacances, on hésite à leur dire ce qu'on fait* ».

La discussion s'est ensuite longuement attardée sur **les antagonismes existant entre la population des natifs de Gravelines et la population des agents EDF**. Ce thème avait déjà été longuement abordé lors de la première séance de l'enquête, mais nous n'avions pas pensé utile de le retenir, le jugeant à tort comme marginal par rapport au sujet de l'enquête puisque sans lien avec le travail posté. Mais la récurrence de ce thème lors de la séance de restitution-validation nous a amenées à modifier notre point de vue. Si les femmes parlent autant des antagonismes avec la population locale, c'est que ce thème semble indissociable de leur irritation vis-à-vis des conduites de surenchère concernant les rémunérations et les avantages que procure le statut d'agent en centrale nucléaire.

Nous avons ainsi appris que l'arrivée de la centrale avait considérablement modifié le village de Gravelines et la vie de ses habitants. Une population pauvre, vivant repliée sur elle-même, dans des conditions sanitaires et sociales précaires, s'est trouvée confrontée brutalement à une population

dotée d'un pouvoir d'achat et de besoins de consommation (notamment en termes de loisirs) nettement supérieurs¹. À une époque où une partie du village ne disposait encore ni de l'eau courante, ni du tout-à-l'égout (ceux-ci ayant été installés grâce aux taxes versées par la centrale), des exploits ont fait sensation, telle la construction de certaines cités d'agents en quelques semaines. Des avantages domestiques, tel l'octroi pour chaque foyer d'une cuisinière électrique et d'un sèche-linge – à l'époque une véritable innovation technique – sont apparus comme autant de preuves tangibles du luxe dans lequel vivaient les agents EDF. Des accords passés entre la CCAS et certains commerçants auraient eu pour effet que certaines femmes d'agents aient pris l'habitude de demander systématiquement dans tous les commerces s'il n'existait pas des réductions, alimentant la rumeur selon laquelle « *les agents EDF ne voulaient rien payer* ». D'autres conduites insolites de vantardise, à l'instar de celles qui concernent la surenchère des salaires, auraient consisté en ce que certains agents prétendent, à tort, ne pas payer de loyer. En décalage avec tout ce tape-à-l'œil, les participantes ont longuement discuté, non sans humour, de leurs nombreuses tribulations domestiques. Les cités ayant été construites trop vite, il en est résulté de multiples malfaçons (problèmes de plomberie, d'humidité, etc). Pour les unes, elles sont arrivées dans des maisons dont les WC n'étaient même pas raccordés, pour d'autres, elles ont dû

¹ La tradition d'endogamie et les cloisonnements quasi infranchissables entre les habitants des différents quartiers (lesquels trouvent leurs origines dans l'histoire des pêcheurs d'Islande et de la piraterie) ainsi que le refus des Gravelinois de s'expatrier pour travailler ont largement été discutés lors du repas de la restitution-validation, témoignant de l'intérêt des participantes pour le lieu dans lequel elles vivent. Le fait de « *devoir tout* » à l'argent de la centrale alimenterait le ressentiment des habitants à l'égard des agents EDF. **Mais la population locale a-t-elle réellement profité de la présence de la centrale sur la commune ?** La réalité décrite par les femmes semble plus ambiguë. D'abord parce que la centrale n'a pas apporté de travail à une population largement non qualifiée (non plus d'ailleurs que la création de la fameuse équipe de basket qui fait appel à des joueurs internationaux). Ensuite, il semble que les antagonismes entre la population locale et les agents de la centrale soient aussi liés à l'usage qui a été fait, à Gravelines, de l'argent des taxes payées par EDF. Des dépenses fastueuses ont été engagées. A la surenchère « *provocatrice* » des salaires et avantages des agents EDF répond une surenchère dans les dépenses de la municipalité, comme si Gravelines s'était mise à vivre au-dessus de ses moyens (la commune serait l'une des plus endettées de France). Outre l'équipe de basket, les dépenses fastueuses, qui évoquent aux chercheurs les conduites ostentatoires des nouveaux riches, concernent particulièrement le patrimoine architectural (restauration des fortifications de Vauban, des maisons d'armateurs) et historique (statue en hommage de la résistance des Gravelinois face aux Espagnols) ainsi que l'entretien de la ville et de ses espaces verts (multiplication des emplois à la mairie). En restaurant sa splendeur d'antan, en grande partie grâce à l'argent procuré par la centrale, on a rendu, en quelque sorte, son identité à Gravelines, mais c'est surtout le centre ville, c'est-à-dire l'histoire bourgeoise des armateurs, non celle des familles de pêcheurs, qui est ainsi remise à l'honneur par la création de ce qui s'apparente à une ville-musée, où ne restent, aux dires des participantes, que des banques et des magasins de luxe.

supporter pendant plusieurs mois des canalisations totalement bouchées, d'autres enfin ont dû vivre pour un temps relativement long dans des abris de fortune avant qu'on ne leur donne un logement, d'autres enfin ont hérité de maisons mal entretenues par leurs prédécesseurs, la fameuse cuisinière totalement encrassée, les murs entièrement couverts de papiers peints "kitch", etc. Sachant que le sèche-linge est l'objet technique qui a cristallisé la rumeur concernant le faste dans lequel vivaient les familles EDF, une participante a finalement conclu : « *Le sèche-linge, c'est un emplâtre.* »

V - LA PERTE DE CONVIVIALITE.

Les femmes s'accordent à dire que la perte de convivialité et la dégradation de l'ambiance dans les équipes de travail a eu pour conséquences l'augmentation du stress de leurs maris et la perte du plaisir à aller travailler.

Avant, les hommes prenaient le temps de manger ensemble, tout en continuant de surveiller l'installation. Les femmes préparaient le repas de la nuit. Maintenant, c'est "*un paquet de gâteaux*", ou bien le repas EDF servi dans la salle de conduite. Auparavant, il y avait toujours un agent EDF qui frappait tôt le matin à la porte du boulanger, avant l'ouverture du magasin, pour avoir des croissants. "*Maintenant tout est interdit. Il n'y a plus de graillous*". L'exemple typique serait la Saint-Eloi que l'on fêtait le jour même sur les lieux de travail et auquel l'encadrement participait. Aujourd'hui, EDF réserve un restaurant à l'extérieur de la centrale et un autre jour.

Avant "*les agents s'amusaient*". Les renoncements consentis dans l'ordre de la vie sociale et familiale perturbée par les horaires de quart trouvaient là leur compensation. Anniversaires, départs d'équipes... s'arrosaient les uns chez les autres. Les femmes préparaient chacune un plat pour le repas de réveillon des maris, ce qui créait des liens entre elles. Ces pratiques n'existent presque plus

aujourd'hui¹.

Dans un premier temps, les femmes ont affirmé que c'était l'interdiction de l'alcool par EDF, qui serait à l'origine de la fin des repas et des grailous et qui a *"fait perdre l'envie de manger à leurs maris"*. Selon elles, il est arrivé qu'EDF aille jusqu'à téléphoner aux restaurants pour exiger qu'il ne soit pas servi d'alcool aux agents. *"Allez manger du foie gras avec un verre d'eau !" "Mon mari ne va même plus aux repas."* Elles soulignent que leurs maris, alors qu'ils sont habituellement plutôt discrets sur le travail, ont beaucoup parlé chez eux des mesures « *tolérance zéro alcool* » et les *"ont très mal vécues"*. En effet, les agents auraient ressenti vivement le fait d'être considérés *"comme des alcoolos en puissance"*. *"C'est leur sens des responsabilités qui est remis en cause"*. Or, pour elles, il y aurait plutôt moins de personnes alcooliques à EDF qu'ailleurs et la médecine de travail est beaucoup plus présente qu'avant. La *"tolérance 0"* vis-à-vis de l'alcool *"n'a pas réglé le problème de ceux qui boivent mais a cassé la convivialité."* Autre mesure brutale et maladroite longuement commentée par les femmes : les fouilles systématiques des agents pour lutter contre le vol ou la malveillance, et l'humiliation de certains par des gardiens. Selon elles, ces mesures visaient avant tout à accentuer le contrôle social sur la population des agents, afin de les mettre au pas.

"Vigipirate est arrivé à point et a bien arrangé la direction !"

Dans un deuxième temps, lors de la restitution-validation, ce passage du rapport a fait l'objet de critiques. Il est apparu à certaines d'une longueur disproportionnée et il leur a semblé qu'il risquait de nuire aux agents dont on

¹ Lors de la restitution, les femmes ont mentionné que leur participation à la convivialité des hommes avait pu leur apparaître autrefois comme une contrainte mais qu'elles le faisaient néanmoins parce qu'elles en connaissaient l'importance pour leurs maris. Il semble que les plus jeunes soient moins enclines à accepter le rôle de l'épouse qui popote pour toute l'équipe, et ceci qu'elles travaillent ou pas. Toutefois, ces évolutions liées à l'émancipation des femmes ne sont pas de taille à faire reculer la convivialité dans les équipes, dont les femmes pensent qu'elle pourrait tout à fait s'organiser entre hommes, quitte à ce que ceux-ci, s'ils ne cuisinent pas eux-mêmes, achètent dans le commerce des plats et des desserts. Certaines ont d'ailleurs ironisé à plusieurs reprises sur le fait que les hommes avaient, dans la centrale, à leur disposition, des cuisines bien mieux équipées que les leurs. Ce ne sont donc pas les moyens mis à disposition qui empêchent les grailous.

allait penser « *qu'ils ne faisaient que s'amuser* ». S'est alors amorcée une discussion sur la nature et le contenu réel de l'interdit. Il semble qu'en réalité l'interdit porte exclusivement sur l'alcool et non sur le « *graillou* », comme elles l'avaient d'abord avancé. Le graillou dépendrait en réalité en grande partie du bon vouloir du C.E. Le graillou ne serait peut-être pas strictement interdit, mais depuis l'interdiction de l'alcool, il serait **vécu comme interdit**, même s'il n'existe pas de documents formels à ce sujet. Finalement il est ressorti de la discussion qu'on pouvait se demander si l'interdiction de l'alcool n'avait pas joué avant tout dans le registre du symbolique, c'est-à-dire comme l'expression cinglante et humiliante d'un désaveu et d'un manque de confiance de la part des directions. Interdire l'alcool suffisait-il pour briser les solidarités d'équipe ? Le groupe s'est demandé si le lien organique établi entre l'interdiction de l'alcool, celle-ci bien réelle, et l'interdiction des graillous, celle-là plus incertaine, ne contribuait pas à passer sous silence que les graillous ont complètement disparu là où les équipes ne parviennent plus à s'entendre. Car, notamment parmi les plus anciennes, il ne fait pas mystère que le graillou n'est pas seulement une occasion de s'amuser, mais surtout une occasion d'apprendre à « *mieux se comprendre* » et à échanger sur le travail. L'une d'entre elles va même jusqu'à dire que c'est le travail d'équipe et « *ses régulations internes* » qui « *assure la sûreté* ».

NB : Nous avons été frappées par le fait, qu'en dépit de leurs dénégations, la plupart des femmes du groupe comprennent assez bien les enjeux du travail de leurs maris, même si elles estiment que ces derniers n'en parlent pas beaucoup à la maison et bien qu'elles n'en maîtrisent pas les dimensions techniques. Il est manifeste que celles qui sont venues s'intéressent à l'activité de leurs époux, déploient des efforts pour comprendre leurs difficultés et sont tout à fait **sensibles à la souffrance que génère le travail dans la conduite nucléaire**. Toutefois, cette sensibilité à la souffrance n'est pas apparue d'emblée dans le groupe. D'abord parce que, comme on va le voir, les femmes avaient fort à dire sur leur propre surmenage. Ensuite parce que cette sensibilité ne se

manifeste pas sous la forme d'une compassion qui les conduirait à dire en substance : « Oh les pauvres ! », mais par le récit des actes de la vie ordinaire à travers lesquels elles prennent soin de leurs maris. C'est ce **souci de l'autre et de sa santé**, tant physique que psychique, qui est au centre de la contribution des épouses à l'organisation du travail dans la conduite nucléaire. Cette contribution invisible implique une somme de travail et de renoncements qui ne sont pas sans générer des difficultés et de la souffrance chez les femmes aussi. C'est ce que nous avons cherché à montrer dans la partie suivante.

VI - L'EPOUSE FAIT LE QUART.

La gestion du sommeil des maris.

Les participantes ressentent que leurs maris appréhendent surtout le quart de nuit, qui serait par ailleurs le premier à devenir insupportable. Mais pour au moins deux d'entre elles, le quart le plus difficile est le matin, car elles estiment avoir des maris qui sont "*de gros dormeurs*". Ce sont souvent elles qui secouent les maris pour les sortir du sommeil, parfois plusieurs fois, certaines sont réveillées à 4 heures, avant même que ne sonne le réveil.

D'une manière générale, si les femmes attestent que le sommeil est une préoccupation importante pour leurs maris (et de plus en plus avec l'âge), pour elles aussi, **la qualité de sommeil du mari est une source d'anxiété importante**. Il se pourrait même que les femmes se fassent plus de souci à ce sujet que les maris eux-mêmes. A-t-il assez dormi ? Faut-il le réveiller ou non ? A quelle heure ? Doit-on le laisser faire la sieste ? "*Il n'arrive pas à se coucher tôt*", dit l'une d'entre elles (sous-entendu : j'ai la responsabilité de l'envoyer au lit). Une autre raconte que, la veille, elle s'est rendue à une soirée avec son mari, laquelle soirée s'est terminée aux alentours de minuit. Elle a très mal dormi en se demandant comment son mari allait faire pour se lever quatre heures plus tard. Un « *excès* » à ne pas renouveler trop souvent.

Les femmes se sentent parfois obligées de ne pas laisser dormir leur mari, notamment l'après midi après un quart de matin pour qu'il ne se décale pas trop. Ou bien, pour faciliter le sommeil de jour, elles enferment le chien, ne répondent pas au téléphone, coupent les sonneries. Ce que dénote l'inventaire de ces diverses stratégies est un souci constant de favoriser pour le mieux l'adaptation au quart, avec, notamment pour les plus jeunes, le doute permanent de ne pas faire le bon choix au bon moment.

La gestion du sommeil a également des incidences sur la relation aux enfants dont les femmes ont la hantise qu'ils ne dérangent le sommeil de leur père. La formule consacrée est : "*tais-toi, Papa dort*". Devoir régulièrement rappeler les petits à l'ordre, quand bien même ils ne font rien d'autre que de jouer, n'est certainement pas une tâche agréable pour leur mère. Ceci a d'ailleurs fait l'objet de plaisanteries ; le mari dirait : "*je n'entends pas les enfants, mais toi !*" (sous entendu : toi qui ne cesses de dire « *tais-toi, Papa dort* »). Toutefois, cette plaisanterie a permis d'exprimer un autre élément d'importance : les femmes s'accordent à penser que les maris font preuve de beaucoup plus de patience vis-à-vis des enfants que vis-à-vis d'elles-mêmes et que c'est principalement à leur égard que s'exprimeraient la mauvaise humeur et l'irritabilité. Le souci de la qualité du sommeil est donc lié, d'une part à la crainte que le mari ne s'épuise, d'autre part à celle qu'il ne soit, du fait du manque de sommeil, "*de mauvais poil*".

Comment concilier pour le mieux les besoins contradictoires de l'époux et des enfants ? Ce sont surtout les enfants en bas âge, non scolarisés, qui sont susceptibles de faire du bruit le matin et qu'on ne peut pas aisément raisonner lorsqu'ils crient ou pleurent. Certaines vont faire les courses très loin le matin, en prenant tout leur temps, et en emmenant leurs bébés. L'une des participantes est consciente d'avoir retardé le sevrage de son dernier enfant parce qu'elle redoutait de le laisser pleurer. Elle avait agi différemment avec le précédent, né à un moment où son époux n'était pas en quart.

La lutte contre le décalage : la régularité des repas.

La difficulté principale au niveau de la vie familiale est de réussir à passer du temps ensemble. Le repas est, traditionnellement, le moment privilégié de la vie familiale. Mais le quart complique cette tradition.

D'abord, quand les enfants sont petits, ils ont besoin de manger à heures fixes. Ensuite, à l'adolescence, les horaires scolaires sont variables. Plus globalement, quand le père est d'après-midi, et sauf pendant les vacances scolaires, les enfants ne peuvent attendre 21 heures pour dîner le soir. Quand les enfants sont de jeunes adultes, ils sortent le soir pendant les week-ends et veulent faire la grasse matinée, la solution de faire manger toute la famille, le dimanche à onze heures et demi, quand le mari est d'après-midi, connaît donc là aussi des limitations. Dans tous les cas de figure, ce sont les femmes qui jonglent avec les horaires de chacun (du père, des enfants et de la mère, quand cette dernière travaille), réalisant souvent plusieurs services. Ainsi, une femme est venue à quatorze heures pour la première réunion après avoir servi trois repas (pour une famille de cinq) entre onze heures et demi et une heure.

Les repas sont au carrefour de deux contraintes contradictoires : les enfants ont besoin de manger régulièrement, d'une part ; la famille a besoin de trouver des temps de convivialité, d'autre part. Face à l'irrégularité imposée aux époux par le quart, certaines épouses ont décidé d'imposer des horaires réguliers aux époux et aux enfants, tout le monde devant se retrouver pour le repas familial. Ceci représente une contrainte supplémentaire pour tous, notamment pour l'époux, mais ce choix est aussi argumenté par le fait que, selon les participantes, la régularité des repas est bénéfique à la santé des époux aussi. *"Il faut qu'ils aient le temps de bien manger"*.

Le repas est ainsi le seul repère temporel en regard de l'anarchie qui régit les temps de sommeil décalé.

Toutefois, ce rôle de gardienne de la régularité des repères temporels combiné avec le souci d'une convivialité familiale tend à se déliter avec le temps. Si c'est l'intolérance au quart de nuit qui signe le commencement de la lassitude des hommes envers le travail posté, il semble que, du côté des

épouses, ce soit sur la contrainte de devoir manger le dimanche à onze heures que se cristallise, avec le temps, la lassitude. Car **si les épouses disent faire le quart, elles disent aussi qu'au fil des ans elles s'essoufflent**. Cette usure progressive est liée, en particulier pour celles qui travaillent, à une sensation de débordement et d'exaspération. Le quart ne modifierait pas seulement le caractère des époux, mais aussi celui de leurs conjointes, comme si se dessinait la même évolution en écho.

"Sentiment de saturation", "ras le bol par rapport aux concessions à faire sans arrêt", irritabilité croissante et perte de patience : le surmenage, patent pour les femmes qui travaillent et ont des enfants adolescents ou jeunes adultes, est en rapport avec l'absence de marge de manœuvre et de liberté personnelle, car à la contrainte des repas s'adjoint la prise en charge des nombreux rendez-vous et déplacements des enfants, ainsi que les tâches ménagères. "On ne vit pas comme on a envie de vivre". "Il faut penser pour tout le monde". "Et moi, quand est-ce que je vis ?" "D'accord il y a l'aspect financier, mais en tant qu'épouse ce n'est pas marrant."

Si les femmes, le temps venant, rêvent de plus de souplesse dans la gestion du temps familial, elles décrivent du côté de leurs conjoints, des conduites dont elles se sont étonnées qu'elles puissent être similaires. Ces conduites peuvent être rassemblées sous le terme de *"maniaquerie"*. Cette maniaquerie se traduit notamment par le fait de préparer toutes leurs affaires le soir pour être sûr de ne rien oublier (badges, vêtements, clés...), par ne plus supporter une seule minute de retard pour l'heure du repas, ou encore par un geste adressé à l'épouse qui consiste à lui montrer la montre (pour lui signifier discrètement : n'oublie pas que je travaille !) quand on leur propose une invitation ou quand quelqu'un s'invite chez eux à l'improviste. Comme si, au fil du temps, tout se concentrait sur l'organisation du quart au détriment de la fantaisie, de l'improvisation et de la relation. Cette rigidification de la vie familiale ne passe pas inaperçue de l'entourage familial élargi et du cercle d'amis, puisque les couples postés constatent qu'ils ne sont parfois même plus invités, tant on s'est habitué à leur refus en raison du travail.

VII - LA STRATEGIE D'ADAPTATION LA PLUS EFFICACE : FEMME AU FOYER.

"Une femme qui travaille, elle génère des embêtements."

La discussion a fait apparaître que **la meilleure façon de s'adapter à la vie en quart implique la disponibilité de l'épouse** et que cette disponibilité est difficilement compatible avec un travail salarié. Ce point de vue est partagé par toutes : celles qui travaillent aussi bien que par celles qui n'ont jamais travaillé et celles qui ont provisoirement renoncé au travail. Toutefois, si les couples peuvent subvenir à leurs besoins en comptant sur le seul salaire des hommes, ce renoncement à une activité professionnelle ne se fait pas sans tiraillement au moins pour les plus jeunes, notamment parce que le statut de femme au foyer accentue leur isolement et qu'elles redoutent de ne plus « *rien valoir* » sur le marché du travail. Théoriquement, ne pas travailler, c'est une solution idéale rendue possible par le niveau de rémunération des conjoints, parce qu'elle permet de meilleurs ajustements familiaux et un meilleur soutien pour le mari, d'autant plus quand les enfants sont petits. Les couples y gagneraient en qualité de vie, car ils passeraient de la sorte plus de temps ensemble, du fait de la disponibilité de l'épouse.

Toutefois, l'investissement dans le travail domestique peut s'avérer ingrat. Le travail domestique n'est pas une activité valorisante dans la société actuelle. Et il demande, en réalité, pour être accompli, une grande autonomie, qui passe complètement inaperçue. Ainsi que l'ont bien expliqué certaines, il faut être capable de se prescrire à soi-même son propre travail, de construire un emploi du temps pour la journée qui ne soit pas trop ennuyeux, de se contraindre soi-même à faire les tâches rebutantes ou celles qu'on aime le moins, de ne pas se laisser aller ni du point de vue de la présentation de soi, ni du point de vue de l'entretien de la maison, ni du point de vue des loisirs. Et ce, d'autant que la vie en quart rend difficile des loisirs collectifs à horaire fixe (gymnastique, musique, etc.), d'où la tentation de "*régresser*" chez soi devant la télé et de ne plus sortir.

Pour lutter contre la tendance à "*l'encroûtement*", les femmes inventent des

stratégies dont la plupart se déroulent sur le théâtre même des opérations : au sein de l'activité domestique. Elles briquent, elles astiquent, elles préparent des petits plats. Bref, elles déploient beaucoup d'efforts pour rendre le travail domestique attractif. Au point que certaines en viennent même à se demander si "la double tâche" existe, tant elles ont le sentiment d'en faire plus chez elles que les femmes qui travaillent.

La discussion suggère que **la différence entre les femmes au foyer et celles qui ont un emploi ne concerne pas la quantité de travail mais le contenu de ce travail**. Les femmes salariées éprouvent moins de satisfaction dans les tâches domestiques car elles ont le sentiment de ne jamais en venir à bout.

En contrepartie, on pourrait penser que, pour les femmes salariées, le véritable accomplissement viendrait de la sphère professionnelle et qu'il serait supérieur au plaisir que procure le travail domestique. Bien sûr certaines ont témoigné de l'importance du travail professionnel pour elles. Mais on peut se demander s'il n'est pas significatif qu'il s'agisse de femmes qui, précisément, ne travaillent pas actuellement. Pour celles qui mènent de front vie professionnelle et activités domestiques, en particulier celles qui ont des enfants, il semble que **l'épanouissement dans le travail ne compense en rien le surmenage**, au point qu'elles sont plusieurs à souhaiter d'arrêter de travailler. Comme si la charge de travail domestique restait constante et que le travail professionnel venait en surcroît, aucune des deux activités n'apportant finalement de satisfaction.

S'il existait un partage équitable des tâches, autre chose qu'une aide ponctuelle, il serait sans doute plus facile de concilier vie professionnelle et investissement dans la sphère domestique. Mais il semble, avec d'évidentes variations individuelles, que ce soit malgré tout les femmes qui prennent en charge l'essentiel du travail domestique. Il apparaît à travers les dires des participantes, que ce déséquilibre n'est pas dû forcément à un machisme particulièrement marqué des époux, c'est plutôt l'organisation temporelle du travail posté qui en serait l'origine. Certaines pensent même que leurs maris sont plus participatifs que d'autres, qui travaillent en horaires non décalés. Ce

serait notamment le cas en ce qui concerne le fait de s'occuper des enfants. Toutefois, cet investissement des hommes concerne surtout les enfants petits ou en âge scolaire, ce qui correspond aussi à une période de la vie où les hommes ne sont pas encore usés par le quart. Ce qui fait dire aux femmes que les hommes en quart sont des pères plutôt présents auprès de leurs enfants¹. Cependant, en les écoutant, on a surtout le sentiment que les pères jouent avec leurs enfants, vont les chercher à l'école, pratiquent des activités sportives avec eux, apportent une aide aux devoirs, mais que pour tout ce qui concerne les tâches d'élevage (repas, entretien du linge, courses, etc.), ces dernières reposent essentiellement sur les conjointes. Bref, on retrouve un partage assez traditionnel des tâches, les hommes prenant en charge les aspects les plus ludiques et les plus valorisés de l'éducation et l'entretien des enfants, notamment les activités en extérieur.

VIII - STRATEGIES DE RESISTANCE CONTRE LA SOUMISSION DOMESTIQUE

L'adaptation au travail posté repose donc en grande partie sur la capacité des épouses à se conformer au rôle traditionnel attendu des femmes. Il est important de souligner que le « choix de ne pas travailler », en particulier pour les femmes qualifiées, ne correspond aucunement à **une vocation initiale**, c'est

¹ On notera là une apparente contradiction avec le discours de certains hommes qui ont le sentiment de « *n'avoir pas vu leurs enfants grandir* ». Cette contradiction a été discutée avec les femmes lors de la restitution. Il semble que les femmes valorisent avant tout la présence effective de leurs époux auprès des enfants quand ils sont petits tandis que les hommes s'inquiètent surtout de la perception que les enfants peuvent avoir d'un père décalé par rapport à la norme, qui ne travaille jamais en même temps que les autres, qui s'absente pour les fêtes, etc. Si les femmes sont manifestement moins inquiètes que les hommes de la façon dont les enfants perçoivent leur père (un père qui ne « *fait rien* », un père « *à l'horizontale* »), c'est peut-être parce que ce sont elles qui, régulièrement, s'emploient à expliquer à leurs enfants les particularités et les contraintes du travail posté. Ainsi une petite fille de deux ans et demi a-t-elle demandé à sa mère (et non à son père) : « *pourquoi Papa travaille-t-il la nuit ?* » Elles savent aussi faire valoir les avantages du quart auprès des enfants : un papa qui est présent à la sortie de l'école, par exemple. **Les enfants ont-ils souffert de l'absence de leur père ?** Les participantes sont persuadées que non, et ne mentionnent dans ce registre qu'une seule situation douloureuse : celle du drame que représente pour les petits l'absence du papa le jour de Noël. Pour ce qui est du sentiment de « *n'avoir pas vu grandir leurs enfants* », en particulier les derniers, il faut souligner que certaines femmes salariées ont été très émuës de s'y retrouver complètement. « *On vit à 200 à l'heure* ».

même tout le contraire, mais qu'il est assumé comme **un choix pragmatique**, qu'elles espèrent provisoire, pour privilégier leur vie de couple dont elles ne sont pas sûres, exemples à l'appui, qu'elle pourrait résister durablement si les deux conjoints travaillaient. En outre, comme il a été rappelé à plusieurs reprises, trouver une nourrice « postée » qui accepte des horaires aussi atypiques que de venir certains jours garder les enfants entre cinq heures et sept heures du matin, relève, dans notre société, du miracle. S'y adjoint le fait que, dans de nombreux secteurs de l'emploi, les horaires sont de plus en plus contraignants et que le temps partiel, en particulier dans les emplois qualifiés, n'est pas entré dans les mœurs des employeurs qui préfèrent recruter un homme ou une femme complètement disponible, plutôt que deux femmes se partageant un seul emploi, ainsi qu'avait pourtant tenté de le proposer une des participantes à son ancien employeur.

À l'astreinte que représente la mise en conformité avec **le rôle traditionnel des femmes** s'adjoint la souffrance de devoir endurer fréquemment **la solitude** (qu'il s'agisse des nuits, des dimanches, des jours de fêtes, des périodes de formation), une solitude encore aggravée pour les « *expatriées* ». Au-delà des différences de personnalité, cette mise en conformité n'est pas vécue de la même façon pour les femmes qualifiées et les femmes non qualifiées, pour celles qui ont un emploi et celles qui n'en n'ont pas. Si l'esprit de rébellion (le « *ras le bol* ») est plus clairement exprimé par les femmes qualifiées et celles qui sont salariées, en revanche, pour toutes, la pénibilité du quart implique, pour être supportée, de pouvoir s'octroyer des marges de liberté et de fantaisie. Aussi **garder des loisirs collectifs à tout prix est-il un enjeu important pour la santé mentale des femmes**, la réussite en ce domaine étant d'autant plus investie qu'il leur est difficile, du fait de l'irrégularité des rythmes familiaux, de participer régulièrement à une activité collective.

Le piège, pour toutes, c'est de devenir "*la bonne*". Une autre stratégie déployée consiste, notamment pour les plus jeunes, à s'empêcher soi-même de

tout prendre en charge en laissant au mari une part du travail domestique. Il nous semble que cette part imposée au mari soit une portion congrue (par exemple lui laisser le repassage) mais qu'elle soit symboliquement très importante. Néanmoins, les femmes au foyer se heurtent à l'incompréhension de leur entourage qui considère d'un oeil critique que si *''elles ne travaillent pas, alors elles se doivent de tout faire.''*

De même, les participantes ont beaucoup insisté sur le fait qu'elles font le quart, comme le chien fait le quart et le père Noël. Mais elles avouent aussi déroger au quart. Elles mettent ainsi en avant le fait que, parfois, elles n'attendent pas pour se coucher ou qu'elles ne se lèvent pas le matin. Ces dérogations, manifestement dérisoires, mais à charge symbolique très forte, augmentent avec l'âge, et semblent être vécues comme autant de petites victoires et de preuves qu'elles ne sont pas complètement aliénées à la vie du quart.

Plus largement, la dynamique du groupe suggère qu'**il existe une contradiction entre les aspirations des femmes à travailler ou à pratiquer des activités sociales, d'une part ; les contraintes du travail posté, d'autre part.** Par ailleurs, les renoncements auxquels les femmes doivent consentir ne leur paraissent sans doute plus aussi naturels qu'ils pouvaient le sembler encore il y a une trentaine d'années. Aussi est-il significatif que ce soit surtout les plus jeunes qui se soient interrogées sur les motifs de leur propre consentement. Pourquoi les femmes ont-elles *« plus de scrupules à prendre du temps pour soi ? »*. *« Je renonce plus facilement [que mon mari] »* dira l'une, pour ajouter aussitôt que le piège serait de ne *"plus rien prévoir"*, *« comme ça, on n'a pas besoin de renoncer, on ne se casse plus la tête »*. C'est dire que le renoncement pourrait faire le lit de *« l'encroûtement »* tant redouté. Est-ce le fait de devenir mère qui, impliquant de *« penser au bébé d'abord, à moi après »*, contribue à modifier les schèmes de pensée et d'action en faveur du renoncement ? se demande une autre. *« Si les enfants vont bien, si le mari va bien, alors je peux m'occuper de moi »*. Pourquoi les femmes tendent-elles à hiérarchiser les priorités ? Autre interrogation enfin, cette fois-ci

à propos du zèle domestique et de la difficulté à déléguer des tâches d'élevage à un mari qui pourtant les sollicite : Pourquoi est-ce que je fais fonctionner « *un système que je déteste et que j'alimente ? Mince, je n'aime pas cette situation ! On s'en veut et on se demande : t'es sûre que t'as bien fait ?* »

CONCLUSION

Inné, acquis ? Culture, nature ? On ne mènera pas ici de discussion théorique approfondie sur les origines de la disposition psychique des femmes à renoncer à leurs intérêts au profit de ceux des autres, non plus que sur leur capacité à être « *compréhensives* ». Pour reprendre les termes d'une des participantes : « *compréhensive, même si ça [l'] agace* ». Nous soulignerons seulement que ces dispositions sont manifestement exercées par, voire exploitées au profit de, l'organisation du travail posté. En tout état de cause, les interrogations des « *débutantes* » (cf. p. 1 parag. 1) suggèrent assez qu'on ne naît pas femme d'agent posté, mais qu'on le devient, avec plus ou moins de bonne fortune. Le souci dont les femmes font montre dans la gestion du sommeil du mari, mais aussi dans le respect de son sens des responsabilités ou de ses loisirs (quand bien même elles préféreraient être avec lui), sont autant d'éléments qui attestent que **le travail des femmes d'agents postés ne se cantonne pas à l'exécution de tâches et de corvées domestiques. Il s'agit aussi d'un travail psychologique dont la fonction est capitale dans le bien être psychique des agents.**

Les femmes des agents postés, souvent expatriées, doivent développer des capacités pour endurer et subvertir la solitude et l'ennui. Elles doivent être autonomes et débrouillardes, car elles sont fréquemment seules pour s'occuper de leurs enfants et faire face à l'ensemble des problèmes domestiques, administratifs, etc. Elles doivent apprendre à garder pour elles leurs inquiétudes afin de soutenir efficacement leurs maris. La qualité des compromis qu'elles réussissent à établir repose en partie sur leurs qualités personnelles.

Mais en partie seulement. Une participante dont le mari a travaillé dans d'autres centrales, a évoqué, par le passé, l'existence de situations dramatiques dans des cités EDF beaucoup plus isolées que celles de Gravelines et où se serait développée toute une psychopathologie féminine (dépressions, passages à l'acte violents envers les enfants, abandon brutal du domicile). Autre façon de dire que ce qui nous avait paru d'abord anecdotique, à savoir **le lieu dans lequel vivent les familles ne peut en réalité être dissocié de l'adaptation au quart** dans la mesure où certains lieux semblent plus ou moins délétères pour la santé et l'accomplissement des femmes.

L'enquête suggère que le moteur de l'investissement des femmes est l'amour pour les membres de leur famille, conjoints et enfants. Si les compromis qu'elles établissent reposent sur leur bon vouloir, il n'en demeure pas moins que les renoncements auxquels elles consentent sont coûteux et qu'elles ont à lutter, de façon très isolée, contre le « *ras le bol* ». Bien qu'on puisse penser que les couples des femmes qui sont venues participer à l'enquête soient suffisamment stables et solidaires pour en prendre le risque (comme le suggère aussi la participation des deux conjoints, chacun à un volet de l'enquête), les participantes n'ont jamais laissé penser qu'elles et leurs époux se sentaient définitivement à l'abri d'une crise. L'idée que le travail posté menace la stabilité des couples s'est exprimée de façon directe pour au moins l'une d'entre elles (renoncement au travail pour privilégier le couple) et de façon indirecte pour l'ensemble du groupe à travers un questionnement plusieurs fois remis en selle : existe-t-il des statistiques sur le taux de divorce parmi les travailleurs postés à EDF ?

Gardiennes du sommeil de leurs époux, gardiennes de la régularité des repères temporels dans la famille, gardiennes du bien-être psychique de leurs maris, mais aussi, assurément, malgré leurs interrogations, renoncements, épuisement pour certaines, gardiennes du couple, les femmes ont un rôle, jusqu'à ce jour, silencieux, invisible, mais indéniable, dans la conduite de

l'installation. Car il s'agit bel et bien d'une coopération, dans l'espace hors travail, des épouses à l'entretien de la disponibilité et de la compétence des hommes. Sans la coopération des femmes dans l'espace domestique, les hommes parviendraient-ils à tenir le quart pendant toutes ces années de travail ? Les arguments que nous avons rassemblés plaident en faveur d'une complémentarité qui n'est pas contingente mais nécessaire à l'efficienne des agents postés.

Quelles sont les conséquences du travail posté sur la santé des femmes ? Il semble d'après ce qui a pu être recueilli au cours de cette enquête qu'il n'y ait pas de décompensation psychopathologique à déplorer chez les femmes des agents postés. En tout cas à Gravelines, car quelques indices suggèrent qu'il n'en va pas partout de même dans tous les sites et qu'il y ait peut-être à enrichir cette première approche par d'autres investigations auprès de femmes de postés sur d'autres sites. Cela dit, l'absence de décompensation psychopathologique chez les femmes de postés à Gravelines, ne signifie pas l'absence de contraintes psychiques liées au quart. Au contraire, toute l'enquête montre que ces contraintes sont omniprésentes et structurent, en profondeur, toute la vie familiale et domestique. Si les femmes ne souffrent pas de maladies, c'est de toute évidence parce qu'elles déploient des savoir faire et des stratégies de défense qui sont assez efficaces, à Gravelines en tout cas.

DISCUSSION GÉNÉRALE

L'enquête de psychodynamique du travail n'a pas pour but d'administrer la "preuve" de la pénibilité du quart. La nocivité du travail posté pour la santé a été démontrée par des recherches réalisées auprès d'autres catégories de travailleurs postés. Les participants à l'enquête, agents postés et conjointes, semblent d'ailleurs documentés sur le sujet. C'est l'épidémiologie qui peut apporter des données spécifiques en ce qui concerne la santé des agents postés d'EDF-GDF. L'enquête en psychodynamique du travail ne vise pas non plus "à améliorer les conditions de travail", les préconisations en ce domaine ressortissent au volet ergonomique de la recherche.

Par l'investigation du vécu subjectif des agents postés à Gravelines, il s'agit de mieux comprendre :

- quelles sont les ressources que les agents mobilisent et les stratégies qu'ils inventent pour faire face aux contraintes du travail, préserver au mieux leur santé physique et mentale et éviter de tomber malades ;
- quels pourraient être les obstacles à cette mobilisation et les risques pour la santé mentale.

On part du principe que :

- **La santé est une construction intersubjective** qui implique des formes de solidarité et de coopération, au sein des équipes de travail, d'une part ; au sein de la famille, d'autre part. On sait, de façon générale, qu'il n'y a pas d'étanchéité entre la sphère du travail et du non-travail. Le travail agit comme contrainte sur

la vie privée, et, en retour, les exigences de la vie privée influent sur le rapport au travail.

- L'organisation du travail en continu représente, certes, une contrainte spécifique, mais qui ne peut guère être dissociée des autres contraintes inhérentes à la division des tâches et des responsabilités, aux caractéristiques des systèmes sociotechniques et des procédures encadrant l'activité, aux règles de sécurité et de sûreté, aux formes de l'évaluation du travail. On s'attend donc à ce que le quart soit plus ou moins bien toléré en fonction de l'intérêt du travail, des moyens alloués pour le réaliser, de l'espace ouvert à la discussion des problèmes qu'il soulève et de la reconnaissance dont il fait l'objet.

L'enquête confirme que les contraintes du quart affectent en profondeur le rapport avec le hors travail et la vie familiale et que l'adaptation des agents est largement tributaire de la coopération conjugale. Il ressort de l'enquête qu'à Gravelines le travail posté surdétermine l'organisation familiale. D'après les agents et surtout les conjointes, **le passage à la septième équipe** a considérablement accentué la désorganisation des rythmes familiaux.

Plus largement, l'organisation du travail posté à Gravelines génère-t-elle de la souffrance ? Sur la base de l'enquête, la réponse est affirmative. L'enquête suggère que les agents de la conduite et les agents de la protection du site sont actuellement confrontés à une accumulation de difficultés qui rendent l'exercice du travail de plus en plus compliqué et de moins en moins satisfaisant. L'enquête fait apparaître que le travail posté et le passage à la septième équipe ne sont pas seuls responsables de ce que les agents identifient en termes d'accroissement de la souffrance. Ont été mentionnés :

- le vieillissement des hommes,
- le vieillissement des installations, l'augmentation des risques pour les agents de terrain,

- la réorganisation des équipes de la conduite avec la création de nouvelles fonctions, principalement les CE,
- la dégradation de l'ambiance et de la convivialité,
- les transformations de l'activité de la conduite, principalement la disponibilité vis-à-vis du réseau, la traçabilité,
- la surcharge de travail et de responsabilités durant les arrêts de tranche,
- le morcellement de l'autorité et des responsabilités,
- les formes gestionnaires de l'évaluation,
- la montée des exigences en matière de sécurité et de sûreté, l'augmentation des heures prélevées pour la formation,
- la réduction des marges de souplesse en matière de remplacements, en particulier les effets de la loi Aubry 2,
- pour la protection du site spécifiquement, l'obligation de réserve et le recouvrement entre contrôle de sûreté et contrôle social,

Nombre de participants craignent pour leur santé physique, inquiétude très présente aussi du côté des femmes, tant pour leurs conjoints que pour elles-mêmes (cf. le débordement et le surmenage de celles qui travaillent). Les cadres n'en sont pas épargnés. Cette inquiétude paraît légitime, compte tenu des perturbations des rythmes biologiques largement majorées par l'organisation actuelle. D'après ce que l'on comprend, il n'est pas possible de réduire l'importance, de négliger ou de banaliser, les conséquences du travail posté. Il est clair que le travail posté complique la vie sociale et familiale, altère le sommeil et contribue à dégrader les performances intellectuelles, mnésiques et cognitives. Mais, pour une bonne part, les conséquences en sont aggravées par le 7x8 et les difficultés rencontrées dans le registre des remplacements et des irrégularités de quart.

En dépit de tout ce que les participants ont avancé contre l'organisation du travail en sept équipes, les chercheurs ont été très surpris de découvrir, au cours

des séances de validation, que les agents ne souhaitent pas forcément la suppression du principe de la septième équipe. Ou, en tout cas, qu'ils sont loin d'avoir une position unifiée sur le sujet. L'enquête permet d'affirmer l'absence d'une position commune qui serait partagée par l'ensemble des agents postés. En revanche, l'enquête ne permet pas d'élucider quelles seraient les divergences, a fortiori quelles ont été les incidences de ces divergences sur le travail d'enquête à proprement parler, et jusqu'à quel point ces divergences affectent la solidarité entre les agents postés. Sur la base des éléments recueillis, il apparaît que les ajustements actuels, entre travail et hors travail, ont été coûteux à construire et à stabiliser et qu'ils sont souvent précaires. **Les conjointes ont bien exprimé les tiraillements des agents entre souci pour leur santé, solidarité vis-à-vis des collègues, projets familiaux et conciliation conjugale.** Ceci pourrait expliquer, au moins en partie, que la perspective d'un changement, c'est-à-dire d'un nouveau bouleversement de l'organisation du travail et de la vie familiale, soit vécue comme une menace de déstabilisation majeure.

En tout état de cause, les craintes exprimées à propos de l'utilisation qui pourrait être faite du rapport d'enquête sont celles de se voir imposer des solutions non négociées et desservant les intérêts des agents, tant financiers que vis-à-vis de l'organisation du travail. La question sous-jacente étant : comment construire, en ce domaine, un consensus ? S'il est sans doute possible d'envisager des remaniements collectifs de l'organisation du travail, sous condition de prendre en compte le travail réel, ces remaniements ne seront pas forcément satisfaisants de la même manière pour l'ensemble des agents, notamment du point de vue du financement des projets familiaux. Le système de compensations financières et ce qu'il autorise en matière d'élévation du niveau de vie, grâce à des gains supplémentaires, pourrait, dans certains cas, jouer comme un frein (inavouable) au désir de changement.

Il semble cependant que les agents et leurs familles soient, globalement, proches du seuil de rupture, étant donné les effets cumulés de l'âge, du nombre d'années passées en quart, de la surcharge et des irrégularités actuelles du roulement. Concernant le vieillissement des agents, nous ne pouvons pas, à partir de l'enquête, « objectiver » ou quantifier l'augmentation de la fatigue avec l'âge. Nous ne pouvons pas mesurer son impact sur la vigilance, l'attention, la cognition, non plus que celui du surmenage, en particulier durant les arrêts de tranche. Du point de vue du vécu subjectif, en revanche, il est possible d'affirmer que **les agents vivent l'accumulation de la fatigue comme une amputation de leur pouvoir d'agir qui aggrave leur sentiment de vulnérabilité**. Les agents éprouvent le besoin croissant de se reposer et doivent, pour cela, renoncer à une part importante du plaisir et des bénéfices secondaires — octroyés par le « temps libre » en journée ou en semaine — qui compensent les contraintes du travail posté (sports, bricolage, participation active à la vie familiale, sociale ou associative, investissement auprès des enfants, etc). Les femmes attestent d'un rétrécissement progressif de la vie familiale et sociale au profit d'une économie organisée en vue de « durer » dans le travail.

Quelles sont les incidences du vieillissement sur la motivation au travail ? On aurait pu s'attendre à ce que la lassitude physique couplée à l'accumulation des difficultés engendrent une démotivation et une usure de l'intérêt pour le travail. Or, il n'en est rien. Bien au contraire. Les agents trouvent du plaisir à conduire, à surveiller et à entretenir l'installation. Ceci, nous semble-t-il, est un élément capital de l'enquête. **Les participants aiment authentiquement leur travail, s'accordent à le trouver passionnant, ne redoutent rien tant que de devoir l'abandonner**. Aussi sont-ils pris dans un conflit interne entre le sentiment de s'user à la tâche, avec la crainte d'en arriver un jour à dépasser leurs propres limites, et le désir de continuer à exercer leur métier. Il semble toutefois que ce conflit, bien que largement partagé par les participants, soit vécu dans le quant-à-soi et qu'il s'avère particulièrement malaisé à socialiser.

Les agents disent ne pas parler entre eux de leur sentiment d'être devenus plus vulnérables au fil du temps. Toutefois, cette inquiétude latente, perceptible dans tous les groupes, bien que discrètement, donne la tonalité d'ensemble de l'enquête. Celle-ci aura permis de mettre en évidence que **le sentiment d'être fragilisé par l'âge et dans sa virilité n'est pas seulement le vécu de certains individus particuliers mais pourrait être partagé par tous.**

Si les inquiétudes pour la santé physique paraissent légitimes, il est plus étonnant que **certains agents craignent aussi pour leur santé mentale** en s'identifiant à des collègues ayant décompensé, soit à Gravelines, soit dans d'autres sites (cf. l'inquiétude exprimée à propos de deux suicides récents). Cette crainte pour la santé mentale ne renvoie pas de façon sélective à la pénibilité du quart, elle doit être mise en relation avec des difficultés supplémentaires :

- des difficultés à gérer l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif ;
- des difficultés à délibérer collectivement sur la recherche de solutions consensuellement acceptées.

Si l'augmentation de la fatigue avec l'âge n'use pas l'intérêt pour le travail, on peut se demander, en revanche, si elle ne majore pas **le sentiment d'insécurité dans le travail**, ou en d'autres termes **la peur d'être défaillant et de commettre des erreurs**. De ce point de vue, il semble que le sentiment d'insécurité quant à sa propre réactivité ne soit que passablement compensé par l'assurance que devrait conférer une longue expérience professionnelle. En tout cas, le thème des bénéfices que procure l'expérience n'a guère été mentionné. On peut même dire qu'à l'inverse, les récits de décompensations concernaient des agents manifestement très expérimentés. Il est possible que l'expérience, qui rend plus aiguë la connaissance des risques encourus, constitue même un facteur de fragilisation supplémentaire des agents.

De ce point de vue, **la description, par les opérateurs et les agents de terrain, de la dégradation de l'installation fait contraste par rapport à un discours plus officiel qui se voudrait rassurant.** Discours qu'il leur faut maintenir en direction des familles, notamment. Un certain nombre d'indices suggèrent que les agents ont peur de perdre la maîtrise technique d'un process dont la fiabilité peut parfois leur paraître incertaine, compte tenu de :

- la vétusté de l'installation et ce qu'ils jugent comme un déficit de politique de prévention,
- l'empilement des strates de réparations qui ont modifié l'installation,
- la sous-traitance qui leur en a fait perdre la connaissance « par corps »,
- Leur manque de confiance dans la qualité des services fournis par les entreprises prestataires.

Il est à noter que les formes de décompensations qui ont été décrites font souvent référence à la peur d'une perte de maîtrise. Cette peur est un vécu rétrospectif qui peut-être consécutif à une prise de risques avérés, mais, de façon plus énigmatique, peut également faire effraction psychique dans des circonstances où, en apparence, il ne s'est rien passé de grave, sinon que **le sujet se découvre incapable d'évaluer s'il a bien travaillé ou non.** Si l'on en croit les agents, une telle expérience pourrait transformer de façon brutale et irrémédiable le rapport au travail, l'agent s'estimant du jour au lendemain incapable de continuer à travailler en quart. La question demeure de comprendre pourquoi, au lieu de partir, les agents qui ont fait ce type d'expérience n'ont pu, semble-t-il, la mettre en discussion et l'élaborer avec leurs collègues ou leur hiérarchie. Tout se passe comme si, confronté au réel du travail, c'est-à-dire au doute et à l'incertitude, l'agent se trouvait subitement dans une situation de solitude radicale.

Autre résultat important, qui nous paraît devoir être pris sérieusement en considération : **il semble que, pour les agents, la "réactivité" soit moins une compétence individuelle qu'une propriété de l'équipe.** Ou, autrement dit,

qu'il s'agisse de pallier à un éventuel amoindrissement de leurs facultés individuelles, ou bien de faire face à un événement imprévu, les agents disent compter avant tout sur l'efficacité de la solidarité entre les membres de l'équipe. Ceci pose un problème capital, car les agents se plaignent unanimement d'un effritement des collectifs de travail, avec dégradation de l'ambiance de travail, caractérisé, semble-t-il, par une perte de la convivialité et du vivre ensemble et la fréquence de conflits entre les personnes ou les groupes de personnes. Or, c'est dans les moments informels que les gens sont susceptibles, non seulement d'apprendre à se connaître, mais aussi de partager leurs interrogations sur ce qu'ils font. Les conditions d'une telle parole n'existent plus. L'enquête réouvre cette possibilité, mais elle n'a été investie que partiellement, prudemment.

Sur la base de la dynamique de l'enquête, il semble que la coopération défensive existe, mais qu'elle s'est, à la fois, morcelée et radicalisée, forgeant de petits groupes repliés sur eux-mêmes, avec parfois des divisions au sein même des équipes, et laissant de côté ceux des agents qui ne peuvent y adhérer. C'est du moins ce que suggèrent les conduites de rejet, d'exclusion et d'ostracisme dont certains agents auraient été les victimes.

La peur de perdre la maîtrise du process pourrait constituer le centre de gravité de la souffrance et des défenses des agents de la conduite à Gravelines. C'est, du moins, l'interprétation que les chercheurs auraient tendance à privilégier.

- Lorsque certains, surtout parmi les anciens, expriment des doutes sur la fiabilité du réseau sociotechnique, ils le font en confidences, et sans souhaiter que les chercheurs en fassent mention dans le rapport.
- Lorsque les agents s'accordent entre eux pour évoquer les effets de la dégradation de l'installation, ils le font sur le mode défensif de la **dérision**, de la **banalisation** (cf., par exemple, la « voiture » des OP1) et de l'**euphémisation** (cf. les « facteurs aggravants » des OP2).

- Il est frappant que le vieillissement des installations, s'il est reconnu comme étant la source de prises de risques et de complications du travail, ne semble pas inquiéter les agents autant qu'on pourrait s'y attendre. En dépit d'une description parfois alarmiste, notamment en ce qui concerne l'étanchéité des secteurs primaire et secondaire, on constate une confiance relativement bien préservée dans l'installation qui contraste avec l'acuité de l'inquiétude exprimée à propos des risques encourus, à titre individuel, ou qu'une erreur de leur part pourrait faire encourir aux collègues.
- La banalisation des difficultés du travail de la conduite ne semble pas concerner seulement les opérateurs et les agents de terrain, on en trouve trace également dans le groupe des CE, CT, CPHC (cf. le débat sur la « chocolaterie »), lorsque ceux-ci évoquent leurs difficultés pour faire remonter le réel du travail.

Plus largement, **l'enquête atteste qu'il existe indubitablement des freins à la mise en discussion du travail réel, donc des incertitudes propres à chaque agent.** Tout au long de l'enquête, dans la plupart des groupes, la question s'est posée de savoir si, lorsque l'on parlait de la souffrance générée par le travail, on n'était pas « hors sujet ». Des réponses contrastées ont été apportées à cette question, selon les groupes et, à l'intérieur des groupes, selon les personnes. Un certain nombre de participants ont même été très critiques sur le bien fondé d'aborder les questions relatives au contenu de l'activité, par différence avec la « pénibilité du quart », allant jusqu'à remettre en question notre cahier des charges. Ce pourquoi, l'un des rapports (OP 2) n'a pas été validé par l'ensemble du groupe. Pour certains opérateurs, l'enquête a dérogé à sa mission en analysant les souffrances générées par le travail effectué et en n'analysant pas suffisamment en profondeur la pénibilité du quart proprement dite.

La thématique de la « pénibilité du quart » dérivait vers une discussion portant sur les compensations financières. Peut-on y voir une tendance à fuir la difficulté du thème précédent ? Les chercheurs, quant à eux, ont eu le sentiment que l'imbroglio entre les efforts consentis vis-à-vis de l'organisation horaire du

travail, d'une part ; les multiples modalités de leur compensation financière, d'autre part, venait occulter de façon récurrente la question du travail réel. **Le rapport à l'argent a fait l'objet d'une préoccupation insistante, émaillée de propos revendicatifs ou d'attitudes se contredisant fréquemment.** Entre autres :

- Erreurs d'appréciation suivies de rectifications sur le montant des rémunérations « exceptionnelles »,
- divergences d'opinions sur le bien fondé et même sur le contenu précis de certaines revendications syndicales,
- perplexité quant à la réalité des avantages financiers du quart par rapport à l'astreinte, remise en question de la valeur de la prime au regard de la perte financière au moment de la sortie du quart ou de la mise en inactivité,
- contradiction entre la sollicitation constante des agents, jusqu'à leur domicile, pour qu'ils effectuent des remplacements et la stigmatisation de ceux dont on juge qu'ils en retirent trop de profits personnels,
- contestation par les femmes des avantages octroyés aux familles par le statut EDF, critiques en règle des cités et des logements, dénonciation des dépenses pharaoniques de la municipalité,
- plaintes relatives au jugement porté, de l'extérieur, sur la richesse des agents EDF et critiques de ceux des agents dont les conduites en entretiendraient le "mythe" (cf. les attitudes ostentatoires de consommation remarquées chez certaines femmes d'agents, ou la vantardise imputée à certains agents qui prétendraient percevoir plus qu'ils ne gagnent réellement),

En ce qui concerne le rapport à la rémunération, on constate une perte de maîtrise, manifestement collective et qui concerne aussi les conjointes. Tout se passe comme si les agents ne savaient plus évaluer l'équité du rapport entre les

contraintes et les compensations. Rapport constamment sous-tendu par le doute, la méfiance, le sentiment de se faire spolier de ce qui est dû. On peut se demander si la polarisation sur ce qui peut apparaître, vu de l'extérieur, comme des « comptes d'apothicaires » ne constitue pas une dérivation de la pensée vis-à-vis de la souffrance dans le travail, des doutes de chacun quant à sa propre performance, ou quant à la fiabilité des installations.

La revendication financière, pour légitime qu'elle puisse paraître, n'en aurait pas moins une fonction défensive.

Concernant la critique exprimée par certains participants à propos de la superficialité de l'enquête vis-à-vis de la pénibilité du quart, l'enquête suggère qu'il est psychologiquement plus facile, en ce domaine, de se cantonner à l'énumération des dimensions « objectives » de la pénibilité (principalement les incidences du quart sur la qualité du sommeil, de l'alimentation, de la vie familiale et sociale), que de mettre en discussion le vécu subjectif de la pénibilité du quart. Cette discussion implique en effet de mettre au jour des dimensions de l'expérience privée que l'on ne veut pas forcément partager avec les collègues. De ce point de vue, **l'enquête a soumis les agents à un conflit entre le dévoilement de ce qui, de leur intimité, est colonisé par l'organisation du travail, d'une part ; la nécessaire protection de cette intimité, d'autre part.**

Le rapport entre intimité et contraintes du quart a pu toutefois être abordé partiellement en ce qui concerne le vécu des défaillances du corps et le vécu de la paternité, avec des modalités expressives teintées d'émotion, peu fréquentes dans une population d'hommes.

Toutefois, on peut se demander s'il aurait été possible d'aller plus loin sans entrer du même coup dans le domaine de l'intimité du couple, voire de sa sexualité, ou sans dévoiler les incidences en retour de la vie privée sur les formes de l'investissement dans le travail.

Sur le plan personnel, les agents et les conjointes, quand ils regardent derrière eux, ont le sentiment d'avoir beaucoup donné d'eux-mêmes et d'avoir

dû se résigner à accomplir des renoncements importants. En particulier : renoncements vis-à-vis de la paternité, pour les hommes, renoncements vis-à-vis du travail pour les femmes. Certaines pertes sont irréparables, et les agents qui les ont exprimées le savent bien. La réflexion rétrospective conjugue amertume, tristesse, colère et déception. Dans ce débat intérieur, l'incertitude des lendemains est chargée d'anxiété.

Sur le plan collectif, la situation actuelle se caractérise par un déficit de visibilité du travail réel :

- en rapport avec des caractéristiques intrinsèques à l'activité elle-même, qualifiée d'impalpable en ce qui concerne la conduite, condamnée à la discrétion en ce qui concerne la protection du site.
- majoré par les tendances lourdes qui, selon les agents, orientent les choix organisationnels en accordant la priorité aux critères de rentabilité au détriment de la santé et de la sécurité. Il en résulte des distorsions de la communication entre les instances de tutelle et l'encadrement, l'encadrement et les préparateurs du travail, l'encadrement et la base, entre et à l'intérieur des équipes.

Plus largement, **l'enquête suggère qu'un processus défensif collectif passant par le déni du réel de l'activité est déjà largement constitué.** D'autres éléments suggèrent, a contrario, que certains agents, peut-être encore minoritaires et passablement dispersés, jeunes ou moins jeunes, cadres ou non, ont élargi leur domaine de connaissances au-delà du domaine des sciences de l'ingénieur et sont en passe de s'approprier des savoirs en ergonomie, sociologie et psychologie du travail. Cet intérêt pour les sciences humaines et sociales du travail représente indubitablement un fait nouveau, avec lequel il faudra compter. Mais il est encore trop tôt pour dire s'il permettra de contrer le processus de déni du réel, ou bien s'il est destiné à se cristalliser dans de pieuses intentions, faute d'être convenablement entendu et relayé.

Souligner ainsi l'importance des liens entre **déni** du réel du travail et **stratégie collective** de défense, procède de l'interprétation des chercheurs : ces derniers pensent que ce déni s'inscrit dans une stratégie collective de défense destinée à lutter contre la crainte d'un recul en matière de maîtrise du process.

Si cette interprétation était confirmée, il faudrait en déduire trois conséquences :

- Dans la situation actuelle des agents postés, la souffrance ne résulterait pas principalement du **quart** et des horaires, mais de la **combinaison** du **quart** à la **crainte** d'un recul de la qualité du travail, de la sécurité et de la sûreté (quart + crainte).
- Cette stratégie de défense serait préoccupante car elle signerait la dérivation du potentiel du collectif au profit de la formation d'un « collectif de défense », donc au détriment de la coopération (« collectif de métier »).
- La rigidification de cette stratégie de défense pourrait annoncer des risques accrus de décompensation psychopathologique.