



**HAL**  
open science

# Défaire l'étai ? : quelle place pour l'expérimentation Opale dans une industrie de process

Camille Boullier

► **To cite this version:**

Camille Boullier. Défaire l'étai ? : quelle place pour l'expérimentation Opale dans une industrie de process. La Revue des Conditions de Travail, 2021, 12, pp.112-121. hal-03587602

**HAL Id: hal-03587602**

**<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03587602>**

Submitted on 24 Feb 2022

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

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

# « DÉFAIRE L'ÉTAU ? QUELLE PLACE POUR L'EXPÉRIMENTATION OPALE DANS UNE INDUSTRIE DE PROCESS »

**Camille Boullier**

doctorante au Lise (Cnam, CNRS ; UMR 3320), Cifre Anact

---

Dans le sillage du succès rencontré par les ouvrages d'Isaac Getz et Brian Carney (2012) autour des entreprises libérées, et du renouveau d'intérêt pour les questions d'organisation du travail et de participation des salariés qui s'en est suivi en France, EDF lance en 2017 ses premières expérimentations « opales » de transformation managériale. Proposée par Frédéric Laloux (2014), la démarche opale prône l'alignement des membres de la « communauté de travail » - l'entreprise - vers la raison d'être de celle-ci, « l'affirmation de soi » ou l'acceptation du travailleur dans son entièreté, ainsi qu'une plus grande responsabilisation des équipes à travers la notion « d'auto-gouvernance ». Par le truchement de référentiels distincts, ce dernier principe - que reprend essentiellement EDF - repose indirectement des questions anciennes et largement travaillées en sociologie du travail (Appay, 2005 ; Courpasson, 2000 ; Everaere, 1999 ; Terssac, 1992), à savoir la place des collectifs de travail et la question des conditions de l'autonomie des équipes.

**Mots-clés : participation, opale, autonomie, collectif, sociologie du travail**

À partir d'une enquête par observation de cinq semaines au sein d'un groupement d'usines hydroélectriques en septembre-octobre 2019, cet article entend regarder de plus près comment l'expérimentation d'une modalité organisationnelle visant plus d'horizontalité dans les décisions peut prendre place dans un complexe industriel lourdement « processé » et largement contraint par des impératifs de qualité, de sûreté et de sécurité. En réinscrivant ces pratiques dans les débats scientifiques évoqués, nous nous appuyons tant sur la distinction entre autonomie et discrétion (Maggi, 2003 ; Terssac, 1992) que sur la distinction qu'opère Emmanuel Renault entre l'autonomie en jeu dans le travail comme *activité individuelle*, *activité coopérative*, et *rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail* (Renault, 2013). Ces concepts nous permettent ainsi de déplier la notion d'autonomie mobilisée par les enquêtés pour mieux comprendre les enjeux de ces transformations pour les équipes, mais également les niveaux et objets d'autonomie visés. Sur cette période d'immersion au sein du groupement d'usines, les observations ont porté à la fois sur les temps d'organisation col-

lective (points de prises de poste, réunions etc.) et sur le suivi d'agents et techniciens volontaires<sup>1</sup> afin de mieux saisir les ressources et contraintes propres à l'activité d'exploitation, entre continuité de la production, impératifs de dépannage et maintenance courante. Quinze entretiens semi-directifs ont par ailleurs été menés, sur les 25 personnes que compte l'effectif, permettant d'interroger notamment les expériences vécues et attentes vis-à-vis de la démarche opale.

Il s'agit alors d'analyser ces dispositifs organisationnels à l'aune des discussions autour de l'autonomie contrainte, dans un cadre par ailleurs non intermédié – et de fait non négocié – par les acteurs syndicaux. Après avoir parcouru les logiques qui ont mené le groupe EDF à valider ces expérimentations et outiller leur diffusion, logiques dont on verra qu'elles ne recourent pas toujours les intentions locales, nous reviendrons sur la position ambivalente du groupement d'usines étudié dans l'espace organisationnel et technique qui est le sien. Une fois posé ce cadre déterminant pour la compréhension de cette application d'opale, nous observerons dans le détail les implications en termes d'autonomie – individuelle et collective – pour les équipes.

## — 1. LE CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION

### 1.1 La démarche opale au sein du Groupe EDF

L'introduction des démarches opales au sein d'EDF a mobilisé plusieurs circuits d'innovation, d'enrôlement, et il importe de revenir sur la genèse et les registres d'argumentaires recueillis. Si les premières mentions d'opale datent de début 2017, le sujet de la responsabilisation des équipes lui est antérieur. Il est marqué par la signature par la CFE-CGC et la CFDT d'un accord relatif à l'organisation du travail dès janvier 2016, prévoyant que des « projets de fonctionnement collectifs d'équipe » soient mis en place. Ceux-ci avaient notamment pour vocation que « chacun sache exactement quel type de décisions il pouvait prendre, quelle famille de décisions, jusqu'où il pouvait aller dans la décision à prendre dans son travail. » Ainsi, comme me l'explique un membre de la DRH Groupe « quelqu'un qui ne peut pas prendre de décisions est quelqu'un qui n'a pas de responsabilités. Donc on souhaitait que les gens qualifient ça. La deuxième chose, on souhaitait que chaque équipe parle de sa propre activité pour se l'approprier, c'est la discussion autour du travail. » Sans étudier ici cet accord et ses résultats, son existence témoigne néanmoins d'un intérêt pour les questions d'autonomie, de responsabilisation et de décision que l'on retrouve ensuite au sein d'opale.

Cette diffusion de l'approche qualifiée d'opale s'articule d'ailleurs avec d'autres mouvements de transformation managériale au sein du Groupe EDF, rassemblés sous le chapeau « Osons la confiance ». Cette appellation regroupe ainsi plusieurs démarches de responsabilisation : « Opale » donc, « TeoWay », « Evolean », « Énergies libérées » et les « Pionniers »<sup>2</sup>, la première étant considérée comme « *allant plus loin* », en ce qu'elle induit principalement un changement culturel de posture managériale, là où les approches *Lean* se centrent davantage sur des questions de productivité.

Le lancement d'opale démarre donc en 2017. À la suite du concours Innovation@Work sponsorisé par la DRH Groupe, l'une des équipes, intéressée par les travaux de Frédéric Laloux, propose d'expérimenter la mise en place des principes opales. Avec l'appui du Comité d'exécution du Groupe, un appel à volontaires est lancé dans les différentes directions et sept équipes initient une démarche d'expérimentation, dont une au sein de la Direction de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique, le Groupement

<sup>1</sup> Que je remercie ici pour le temps consacré.

<sup>2</sup> Il s'agit pour l'essentiel de démarches lean, souvent propres à un métier : Evolean est déployée dans le nucléaire, par exemple

d'usines de Strasbourg<sup>3</sup>. C'est à partir notamment de cette première expérience que se structurera ensuite « Hydr'opale », label soutenu par un réseau de relais dans l'hydraulique, destiné à faciliter l'essaimage en outillant les équipes volontaires. Cette structuration génère néanmoins une tension entre la volonté affirmée de voir opale « émerger du terrain »<sup>4</sup>, et l'enjeu identifié d'essaimage rapidement, ce afin d'atteindre une masse critique permettant à la fois de gagner en légitimité, de « sécuriser » le déploiement et les équipes engagées, et de qualifier et visibiliser de premiers résultats. Ceux-ci doivent permettre de convaincre dans un « monde d'ingénieurs » afin de pérenniser la transition culturelle du management EDF au sein même de ses instances de formation, l'université Groupe du Management.

S'inscrivant dans des réflexions autour des questions d'autonomie amorcées depuis plusieurs années, ces démarches trouvent un écho favorable dans les projections du Groupe à moyen et long terme. Le diagnostic d'une transformation du marché de l'énergie, loin d'être achevée et de la pression concurrentielle concomitante, dessine deux enjeux majeurs : une pression sur la masse salariale justifiée par les investissements futurs et les gages de « *bonne gestion* » à donner en conséquence ; l'impératif de construire dès que possible une organisation qui soit en capacité de s'adapter rapidement, ce que la culture managériale verticale EDF ne permettrait pas. Ces nouvelles manières de travailler, visant à redonner du sens au travail, doivent également permettre de répondre à ces enjeux, à la fois en termes d'allègement de la structure (et des coûts associés), et d'engagement des salariés, dans un contexte budgétaire où l'avancement des carrières promet d'être ralenti.

## 1.2 Opale façon EDF, l'écart aux textes

Concernant les leviers organisationnels mobilisés pour répondre à ces enjeux, qu'en est-il de la mobilisation, au sein d'EDF, des principes proposés par Frédéric Laloux ? Une latitude importante quant aux modalités de déploiement est laissée aux responsables de sites volontaires. Pour être rattaché à l'expérimentation nationale et obtenir ainsi l'aval des différentes directions, il est néanmoins nécessaire de suivre un séminaire de deux jours, organisé deux fois par an par une équipe de cinq référents opales nationaux. Une lettre de motivation est demandée, exposant les motifs qui poussent le responsable à se lancer dans cette transformation, suivie d'un échange téléphonique permettant de vérifier la compréhension de la démarche et ses implications en termes de posture managériale notamment. Les « Journées d'inspiration » sont ensuite l'occasion de présentations de conférenciers, de témoignages, d'échanges et de travaux en binômes (les managers intéressés viennent accompagnés d'une personne de leur équipe) puis en groupe afin de dessiner les premières actions à mener selon les axes suivants : la reconnaissance, le recrutement et le développement des compétences, les espaces et lieux de travail, l'organisation des activités et la prise de décision.

Les documents accessibles aux salariés sur l'intranet décrivent la démarche opale comme « un état d'esprit qui se caractérise par un management basé sur la confiance entre les collaborateurs, la responsabilisation, la valorisation des prises d'initiatives et l'autonomie dans le travail ». Ces éléments de définition sont ainsi délestés de la dimension spirituelle portée par Laloux, ainsi que de sa notion d'auto-gouvernance. L'interprétation faite du modèle originel est centrée sur des questions de posture managériale, d'un côté, et d'autonomie et de responsabilité des équipes, de l'autre. Ce sont ces deux dernières dimensions que nous explorerons ici plus spécifiquement.

<sup>3</sup> Ce GU ne fait pas l'objet d'une anonymisation, en ce qu'il fait pleinement partie du « récit » entourant opale au sein du Groupe.

<sup>4</sup> Les expressions entre guillemets sont tirées d'un entretien au sein de la DRH Groupe.

### 1.3 Des initiatives à réinscrire dans les débats anciens de la sociologie du travail

Si F. Laloux ne cite que peu de recherches dans son ouvrage, à l'exception des classiques de gestion Drucker (1954) et Mac Gregor (1960), il inscrit néanmoins sa proposition dans un référentiel ancré dans la psychologie. Le stade « opale » caractériserait le dernier stade d'évolution des entreprises, en s'appuyant sur un schéma repris de la « spirale dynamique » de Graves (1970), qui développe une théorie de psychologie évolutionniste fondée sur l'évolution des niveaux de conscience collective. Des applications concrètes observées, les démarches opales, en particulier au sein du Groupe EDF, font néanmoins écho aux nombreux travaux menés en sociologie du travail et des organisations, ainsi qu'en philosophie autour des questions d'autonomie (de Terssac, 1992), d'autonomie contrainte (Appay, 2005), d'action organisée (Friedberg, 1992) et de régulation (Reynaud, 1988). Si l'objet n'est pas ici de restituer la richesse des controverses menées sur ces questions, il s'agit toutefois de s'appuyer sur la capacité heuristique de ces débats pour comprendre les difficultés, pour les techniciens et agents, à saisir les injonctions à l'autonomie et la responsabilisation sur des postes bénéficiant déjà de marges de manœuvre reconnues. Deux distinctions apparaissent particulièrement éclairantes ici : la première est proposée par Emmanuel Renault entre autonomies en jeu dans l'activité individuelle, l'activité coopérative et le rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail (Renault, 2013). La forme individuelle tourne principalement pour l'auteur autour de « *l'appropriation personnelle du travail* », soit la transformation de la tâche prescrite en activité, par l'engagement du travailleur, mais également par le tour de main que permet l'expérience. L'autonomie coopérative est alors présentée comme conséquence nécessaire de cette appropriation en ce que « les différents membres d'un collectif de travail doivent par eux-mêmes réajuster la part des activités individuelles qui s'écarte des formes de coordination prescrite » (Renault, 2013, p. 130). Évoquant opale, un membre de la DRH Groupe nous en détaille ainsi l'un des enjeux :

« L'idée n'est pas d'effacer tout le processus, mais c'est d'être en capacité de... dans une équipe, là où elle a de la marge de manœuvre, qu'elle puisse habiter pleinement sa marge de manœuvre. Et là où elle n'a pas de marge de manœuvre, quand le mode opératoire est idiot, d'avoir une boucle qui permette classiquement de réinterroger l'organisation de l'entreprise. Donc, c'est rien que de très classique ».

Là où Renault donne à voir un spectre large des possibles de l'autonomie coopérative, allant jusqu'à des formes organisées de délibération poussée, on peut poser l'hypothèse que la forme recherchée au sein d'EDF relève plutôt d'une « capacité d'autodétermination collective en fonction de principes normatifs partagés » (*ibid.* p. 130), à savoir la capacité à produire des normes collectives allant dans le sens d'une plus grande efficacité et fiabilité de la production. Enfin l'autonomie en jeu dans le rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail est définie comme « un effort s'affirmant contre [...] les rapports sociaux de domination » propres à la subordination salariée (*ibid.* p. 132). Cette dernière dimension échappe en grande partie à opale, de même que l'accès aux niveaux stratégiques de décision.

La seconde distinction qui nous intéresse en réinscrivant ces « alternatives organisationnelles » dans les débats qui ont animé la discipline réside dans la partition opérée par Gilbert de Terssac et Bruno Maggi notamment, entre autonomie et discrétion (Maggi, 2003). Rendant compte d'une enquête sur la maintenance ferroviaire, De la Garza, Maggi, et Weill-Fassinna présentent les deux concepts comme des « modalités différentes de la régulation du processus du travail » (2011, p. 8) où :

« L'autonomie comble ou résout des défaillances du programme d'action : là où on pensait avoir tout résolu les règles se révèlent inadaptées ou insuffisantes pour faire face à l'incertitude de la situation », il y a alors production de nouvelles règles par les opérateurs. La discrétion quant à elle « comble des « trous » dans le programme d'actions, elle renvoie à des parties du programme non procéduralisées, dont la régulation est déléguée à la responsabilité des opérateurs ; il s'agit de choix d'actions laissés à leur initiative ».

Pour mieux comprendre ce qui est en jeu dans l'expérimentation opale ici étudiée, en termes d'autonomie et de collectif notamment, il s'agira de regarder de plus près comment cette distinction éclaire les modalités d'appropriation du dispositif.

## — 2. QUELS INTERSTICES POSSIBLES ?

Si l'existence de process lourds encadrant la production électrique n'est pas un apport central ici, il nous semble néanmoins intéressant de regarder de plus près ici comment le groupement d'usines (GU) étudié s'inscrit dans un cadre contraint, avant de s'intéresser au contenu de l'expérimentation, ses effets sur le travail et les modalités de son appropriation. Deux éléments classiques viennent ainsi dessiner les contours de l'expérimentation : l'inscription du site dans un espace organisationnel d'une part, et dans un espace technique et processuel, de l'autre.

### 2.1 Le Groupement d'usines, un maillon au positionnement ambivalent

Le groupement d'usines (GU) étudié s'inscrit dans une chaîne organisationnelle complexe, caractéristique des entreprises de cette taille, chaîne dont peu d'acteurs au lancement de cette démarche sont sensibilisés.

Les groupements d'usines se trouvent en « bout de chaîne » au regard de la production hydroélectrique : c'est au sein des usines que sont assurés, en direct, le suivi de la production ainsi que la maintenance courante des aménagements. Les configurations de groupements d'usines varient fortement, que ce soit en termes de nombre d'usines, de capacité de production, ou de types d'infrastructures. Beaucoup sont organisés autour de deux « lots », amont et aval, correspondant à deux regroupements d'aménagements selon leur distribution géographique. Dans le cas étudié, le lot amont est dit « déporté », en ce que l'encadrement n'y assure pas de présence fixe. S'il existe par ailleurs de grandes centrales – dites stratégiques – contrôlées à distance et offrant peu de marges de manœuvre aux opérateurs, ce groupement se compose d'une multitude d'aménagements de moindre capacité de production. Dans ces derniers, l'ancienneté des infrastructures et le classement de nombreuses centrales en « petite hydraulique » laissent plus de place aux bricolages locaux et à l'autonomie des équipes.

Enfin, concernant la composition et l'organisation de cette chaîne décisionnelle, si l'on simplifie à l'extrême l'organisation de la Direction de la Production et Ingénierie Hydraulique, celle-ci se décompose, au moment de l'enquête, en six Unités de Production (UP) régionales. Les Groupes d'Exploitation hydraulique (GEH) constituent ensuite l'échelon intermédiaire, chacun réunissant plusieurs groupements d'usines et arbitrant notamment les enveloppes budgétaires. D'autres acteurs interviennent dans la planification de l'activité des GU, nous n'en nommerons que deux : les Centres d'Ingénierie Hydrauliques (CIH) sur les chantiers d'ampleur et de long terme, ainsi que les Equipes d'intervention mécaniques (EIM).

La position de « bout de chaîne » des GU – géographiquement et techniquement éloignés des centres de décisions régionaux et nationaux – confère de manière ambivalente de relatives marges de manœuvre aux centrales non télé-conduites. Mais ces sites se retrouvent toutefois soumis aux arbitrages des entités précitées, qu'il s'agisse des enveloppes budgétaires et des chantiers de maintenance financés, voire, dans une certaine mesure, du calendrier même de ces chantiers. À cet égard, un exemple est parlant. Alors que la démarche opale est engagée, le Centre d'ingénierie hydraulique a choisi l'une des centrales du groupement pour une expérimentation technologique (un changement de matériel structurant). Les agents s'y sont opposés une première fois sans succès, arguant tout à la fois que le changement de cet automate n'était pas prioritaire au regard de la vétusté de certains matériels voisins, et que la temporalité du chantier complexifiait largement le travail des techniciens. Il aura fallu de longues discussions afin de fournir un argumentaire technique pour alimenter plus haut la négociation conduisant *in fine* au report du projet. Cette expérience montre la difficulté pour un « îlot expérimental » de maintenir son champ d'action lorsque les acteurs environnants, dont il est par ailleurs dépendant, fonctionnent de manière verticale.

## 2.2 Une expérimentation cadrée par les process et impératifs de sûreté/sécurité

L'expérimentation opale doit ainsi s'inscrire dans les interstices d'un cadre processuel lourd, interstices qu'un premier travail consiste à identifier et « tester ». La démarche opale intervient ainsi peu de temps après une importante réforme dans l'hydraulique appelée « Renouveau », concernant tant des investissements matériels que la mise en place de nouveaux outils informatiques. Ce chantier visait notamment à uniformiser les plans de maintenance, démarche qui entre en tension avec les velléités de plus grande confiance en l'expertise des équipes. Par ailleurs, si l'on regarde de plus près la mise en œuvre d'opale au sein du groupement d'usines, le cadre de participation dessiné dès le départ en dit long sur les contours. Le responsable du GU indique ainsi en entretien :

« Quand on a parlé de ça à l'équipe, on a expliqué qu'il y avait des choses à respecter, et que le cadre d'exploitation qu'on avait serait inchangé. Donc ça a quand même clarifié ça, et ça explique aussi que les idées ne soient pas allées n'importe où. On a dit : tout ce qu'on fait, ça ne doit pas dégrader la sûreté, ça doit pas dégrader la performance et si ça peut l'améliorer tant mieux, ça doit en aucun cas remettre en cause ce qu'on fait sur la SST [i.e. santé et sécurité au travail], et ça doit respecter le cadre légal d'autorisation d'exploiter qu'on a. Donc, ça déjà c'était cadrant, c'était le seul cadre mais c'est quand même cadrant. »

La définition du périmètre de l'expérimentation, si elle est présentée ici dans sa forme minimale, conduit néanmoins à circonscrire le champ des possibles et à limiter en conséquence les éventuelles frustrations. Cela étant, ce cadre ne donne pas, en l'état, de contenu aux frontières, aux limites, vis-à-vis des procédures et attentes du Groupe. En effet, si l'encadrement bénéficie d'une meilleure visibilité sur les « bords » sur lesquels pourraient venir taper des initiatives, il s'agit pour eux également de se confronter, par l'expérience, voire la négociation, aux marges de manœuvre dont ils disposent concrètement dans cette démarche.

## — 3. LE CONTENU DE L'EXPÉRIMENTATION OPALE

### 3.1 L'activité, son organisation et ses enjeux

L'activité du Groupement d'usines se trouve au croisement de plusieurs impératifs, aux premiers rangs desquels, la production, la sûreté et la sécurité. En simplifiant l'organisation de celui-ci, trois types de

postes y sont représentés, les **techniciens principaux d'exploitation**, chargés de garantir les impératifs précités en usines : ils assurent alors tant la surveillance, la maintenance de premier niveau, les consignations et les manœuvres d'exploitation, optimisent la disponibilité des installations et veillent à la sécurité des personnes et des biens, prennent en charge les dossiers et les analyses qui leur sont confiés<sup>5</sup>. Ils sont soumis à une astreinte de premier niveau (une semaine à tour de rôle) : ce sont eux qui sont contactés directement par les automates des usines en cas de dysfonctionnement ou panne. Les **agents d'exploitation** quant à eux voient leurs missions centrées sur la vie des « prises d'eau », petits aménagements qui assurent l'alimentation des centrales, via des « conduites forcées » qui descendent le flanc de montagne de manière aérienne ou souterraine jusqu'aux usines. C'est au niveau de ces prises d'eau que doivent être garantis les « débits réservés » pour la préservation de l'environnement – flore et faune locales – mais que se jouent également des questions de sûreté quant aux risques de crues. Les **agents** sont eux soumis à une astreinte de deuxième niveau, et sont donc appelés et affectés par les techniciens principaux en cas de besoin<sup>6</sup>. L'encadrement se compose lors de l'enquête de 4 personnes, soit un responsable du site, le Manager Première Ligne (MPL), et trois cadres coordonnateurs, respectivement responsables de la Planification, de la Performance et Production, et de la Maintenance Locale. Les fonctions supports sont centralisées au niveau du Groupe d'exploitation hydraulique (GEH), à l'exception d'un poste de soutien logistique à mi-temps.

Mobilisés sur des usines différentes, les deux équipes amont et aval sont peu amenées à travailler ensemble et se croisent principalement le lundi matin lors de la réunion commune aux deux lots. Plus petite, l'équipe amont est composée de huit personnes, quatre techniciens principaux d'exploitation et quatre agents d'exploitation. Suite à un large mouvement de départs à la retraite, son effectif s'est entièrement renouvelé. Le fonctionnement en relative autonomie de cette équipe, l'encadrement passant essentiellement pour la réunion de prise de poste de 7h, l'absence de segmentation forte entre agents et techniciens à l'inverse de l'aval et l'ambiance de travail appréciée ont contribué à l'identification de ce collectif pour lancer opale.

### 3.2 Le contenu de l'expérimentation : constats et actions mises en place

L'expérimentation opale prend forme avec la nomination d'Alban Cathala à la tête du Groupement d'usines, en janvier 2018. Cette démarche lui est suggérée par le directeur du Groupe d'Exploitation Hydraulique<sup>7</sup> préalablement à sa prise de poste, celui-ci témoignant d'une volonté d'essayer ce type d'expérimentations, et ayant jugé que l'équipe amont présentait un profil adéquat. C'est ainsi au sein de ce seul lot qu'est lancée la démarche opale au sein du GU, avec l'intention de l'étendre à l'aval par la suite. La démarche est d'abord présentée par Alban Cathala et débattue au sein de l'encadrement, – qui lui accorde d'abord un accueil mitigé<sup>8</sup> avant de s'accorder sur la pertinence d'un essai. Opale est ensuite succinctement évoquée en réunion en présence des deux équipes, sans lancement officiel, l'encadrement étant unanime sur la volonté d'éviter des « effets d'annonce » et de labelliser une démarche entièrement à construire. Comme le dit un des coordonnateurs : « On ne dit pas on « fait opale », mais on fait des choses, moins c'est « taggué » mieux c'est ». C'est ainsi un moyen de s'aménager un espace d'expérimentation : opale – ou « opaque » – est moqué par certains GU voisins, ainsi que certains salariés, et l'ensemble des cadres s'attache par ailleurs à ne pas en dire plus qu'ils n'en font. Parmi les actions qui voient progressivement le jour à l'issue de ce

<sup>5</sup> Nous reprenons ici les axes de leurs fiches de poste tels que publiés dans le cadre d'annonces de recrutement.

<sup>6</sup> Les entrées sur postes opérationnels se font en fonction du niveau d'études – Bac pro pour les agents, BTS pour les techniciens, Licence pour les techniciens principaux – pour un avancement interne relativement lent par la suite.

<sup>7</sup> Qui a déjà lui-même expérimenté un fonctionnement opale au sein du comité de direction du GEH.

<sup>8</sup> Les implications de ces démarches pour les managers, notamment lors de parcours internes, seront traitées plus largement dans la thèse.



séminaire, on peut noter, de manière non exhaustive, le calcul de la prime variable annuelle (PVA) sur la base de chantiers collectifs et non plus de performances individuelles, l'association des agents et techniciens au processus de recrutement, le réaménagement des locaux, le lancement d'un projet « drone » par un agent, visant la surveillance des conduites forcées, et la mise en place d'un « panier d'astreinte » sur lequel nous reviendrons. Côté aval, il est jugé qu'un travail préalable pour permettre d'apaiser les relations personnelles et professionnelles est nécessaire avant toute extension du champ des responsabilités et décisions collectives, comme l'exprime ainsi l'un des cadres : « [On a] identifié qu'à [l'amont] on pourrait essayer des choses mais qu'à [l'aval] tant qu'on n'aurait pas trop progressé sur le collectif, ce serait... que la priorité ce serait plutôt de travailler sur un collectif ».

### 3.2.1 Le prérequis du « collectif mûre » : une autonomie coopérative qui ne dit pas son nom ?

Parmi les éléments déterminants dans le choix du « lot » amont pour expérimenter un fonctionnement plus horizontal, l'existence préalable d'un collectif est revenue à de nombreuses reprises, notamment au cours des entretiens avec l'encadrement, et en particulier avec le responsable du site :

« Par rapport à opale, je suis quand même assez rapidement arrivé à la conclusion qu'à [l'amont] y a des super choses à faire parce que le collectif était déjà très bien constitué et donc que c'était intéressant d'essayer »

Qu'est-il plus spécifiquement entendu ici par « collectif déjà très bien constitué » ? Au-delà de la « bonne ambiance » régulièrement évoquée, c'est ici la reconnaissance d'un collectif professionnel à même de se réguler, dans son activité et ses relations, qui est pointée. L'objectif d'autonomisation peut ainsi être source d'incompréhension pour l'équipe : celle-ci fait ainsi concrètement l'expérience d'un travail où les marges de manoeuvre laissées sont déjà saluées, associé par ailleurs à une fierté de métier et un plaisir à l'exercer rarement rencontrés en enquête. En termes de régulation, les entretiens menés à l'amont reviennent fréquemment sur les moments de convivialité extérieurs au travail, sur la capacité à se dire les choses en cas de désaccord, voire de conflit sur une intervention. Émerge alors la crainte que cet équilibre se rompe. Toutefois, la proposition, dans le cadre de l'expérimentation, d'associer les agents aux mises en situation de recrutement est perçue comme rassurante, dans un contexte où le recrutement au sein d'EDF engage au long terme une fois la titularisation obtenue. C'est par ailleurs un collectif capable de s'accorder collectivement sur les limites de l'expérimentation menée : alors qu'a été proposé par l'encadrement que l'attribution des avancements individuels soit décidée par l'équipe, cette initiative s'est heurtée à un refus ferme. Cet échange a ainsi été l'occasion pour l'équipe de dessiner également les contours d'une délégation de responsabilité « acceptable », qui ne soit pas une prise en charge du « sale boulot » des cadres (Hugues, 1996). Enfin, un élément important structure la construction de ce collectif, à savoir la confiance envers le travail réalisé, tant entre techniciens d'exploitation, qu'entre techniciens et agents, chose plus rare dans les groupements d'usines. Cette confiance est déterminante pour des activités qui exposent les corps, en cas de consignation des équipements électriques avant intervention, par exemple : si celle-ci est mal réalisée et que le matériel reste sous tension, c'est l'électrification voire l'électrocution.

### 3.2.2 Autonomie individuelle et discrétion

L'autonomie en jeu dans l'activité individuelle, le geste, l'expertise métier, l'appropriation du travail réel au-delà de la prescription devient ici condition de la construction d'une autonomie collective, comme fondement d'une confiance professionnelle entre agents, mais également comme facteur de confiance entre encadrement et équipe. Si l'on regarde de plus près certaines des actions me-

nées dans ce cadre, notamment le « panier d'astreinte », on voit comment ces actions visent à élargir « l'espace discrétionnaire » des techniciens tel que défini par Maggi, soit « l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance » (Maggi, 2003). Faisant le constat d'une inefficacité de la prescription sur ces semaines d'astreinte où, par définition, les activités prioritaires ne peuvent être anticipées – dépannages et intervention d'urgence – l'encadrement lève la planification de l'activité pour redonner la main aux opérationnels dans la priorisation de leurs tâches. Cette expérimentation d'un « planning vide » doit également permettre d'articuler les différentes urgences avec un travail de fonds sur les différents chantiers en cours. Si les techniciens « complètent » ici une procédure volontairement laissée lacunaire, on ne peut néanmoins réduire les marges de manœuvre ouvertes à la seule question de la discrétion. En effet, la prise en charge croissante « d'affaires »<sup>9</sup> par les techniciens – souvent réservées à l'encadrement dans les groupements d'usines –, témoigne également d'un élargissement des périmètres de responsabilité.

Cette autonomie peut toutefois être jugée toute relative par certains cadres étant passés par des parcours opérationnels lorsqu'ils comparent les décisions prises par les agents et techniciens aux périmètres de responsabilité existants par le passé. Plusieurs éléments sont évoqués à cet égard, notamment la question des « habilitations » délivrées pour autoriser les agents à mener certaines manœuvres. Les durées d'obtention ont significativement augmenté – une procéduralisation en lien avec l'impératif de sûreté – compromettant selon l'un des cadres l'apprentissage par l'expérience. La question de la formation est ainsi soulevée par certains : si deux cycles d'intégration permettent aux entrants de se former plus spécifiquement aux enjeux de l'hydraulique, de nombreux retours identifient les difficultés en dehors de ces cycles annuels pour accéder à des formations répondant à des besoins spécifiques<sup>10</sup>.

Ces éléments appellent une mise en perspective historique des politiques de formation au sein du groupe EDF, mais également des allers-retours en termes d'ouvertures et fermetures des espaces décisionnels des techniciens. Celle-ci permettrait de mieux comprendre comment s'articulent socialisations professionnelles au regard des modalités managériales retenues et construction des expertises. Un certain nombre d'actions menées au sein d'opale sont ainsi des redites de pratiques antérieures, à l'instar du panier d'astreinte déjà pratiqué auparavant. Selon un cadre l'ayant vécu, ces plannings ont été repris par l'encadrement car :

« Pour certains c'était du coup des semaines plus ou moins off, où ils attendaient juste que le téléphone sonne. Puis ils [les cadres] ont blindé les plannings, notamment en lien avec les réductions d'effectifs, à tel point que cela devenait compliqué de bien assurer le suivi d'exploitation en astreinte ».

Opale viendrait ainsi « réparer » à certains égards les excès d'une rationalisation et d'une logique de contrôle ayant rencontré ses limites, sans laisser les équipes indemnes en termes de socialisation professionnelle. Cet historique de l'organisation doit être ainsi être questionné dans la perspective d'un déploiement plus large.

## — CONCLUSION

Cet article propose un premier retour suite à cette enquête, permettant de donner à voir ce que peut être une expérimentation opale dans une industrie de process répondant à des enjeux de sûreté et de sécurité tels que les usines de production hydroélectrique d'EDF. La possibilité d'un « îlot d'innovation », à la fois au

<sup>9</sup> Il s'agit là en général de la gestion de projets de maintenance à moyen terme.

<sup>10</sup> La très grande centralisation de la formation est souvent pointée du doigt au sein du Groupe.

sein même du groupement d'usines (une seule des deux équipes), et de l'environnement groupe (un seul groupement d'usines dans la région) se heurte de manière différenciée aux « bords » des procédures et de l'organisation « normale » incorporée. Ce type d'expérimentation vient par ailleurs largement interroger les politiques de formation et d'accompagnement des agents dans leurs prises de postes, conditions premières d'une autonomie individuelle, et en conséquence d'une autonomie collective. Si l'on reprend la distinction formulée par E. Renault, ces initiatives se concentrent ainsi davantage sur une autonomie qui se pose dans le travail comme *activité coopérative* que comme *activité individuelle*, et encore moins comme rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail. En effet, opale se déploie dans un contexte groupe mouvementé : l'annonce du projet Hercule intervient ainsi en 2019, tandis que l'Hydraulique connaît en son sein des transformations majeures avec la formalisation d'une catégorie « Petite hydraulique », associée à une externalisation de l'ingénierie dédiée et la crainte parmi les agents que cette unité, moins rentable, soit vendue à moyen terme. Enfin, la mise en demeure de l'Union européenne pour l'ouverture à la concurrence des concessions des barrages n'est pas sans générer d'inquiétude. Ces éléments stratégiques, déterminants pour l'organisation de l'activité, échappent totalement au champ d'action de ces expérimentations. Ces différents éléments de contexte expliquent pour certains l'absence des syndicats sur l'expérimentation, mobilisés sur d'autres priorités. Opale est par ailleurs renvoyé à la question des prérogatives managériales. Pour conclure, si nous soulignons ici les limites de telles expérimentations, le cas étudié montre qu'il est possible – dans ce cas précis – d'amener des transformations saluées par les équipes de manière progressive, en tenant compte des enjeux spécifiques de l'activité.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Appay, B. (2005), *La Dictature du succès : Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Carney B., Getz, I. (2012), *Liberté & Cie*, Fayard, traduction de Freedom, Inc., Crown Business/Random House, 2009.
- Courpasson, D. (2000), *L'Action contrainte : Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.
- De la Garza C., Maggi B., Weill-Fassina A. (2011), *Temps, autonomie et discrétion : analyse d'activités dans la maintenance ferroviaire*, Bologna : TAO Digital Library, 2011.
- Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, NY.
- De Terssac, G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Éditions de l'ANACT, Coll. Points de repère.
- Friedberg E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », in *Revue française de sociologie*, 33-4, « Organisations, firmes et réseaux », p. 531-557.
- Graves C. W. (1970), « Levels of Existence : an Open System Theory of Values », in *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 10, n° 2, octobre 1970, p. 131-155.
- Hughes, E. C. (1996), *Le regard sociologique*. Essais choisis, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 344 p.
- Laloux F. (2014) *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Editions Diatino.
- Mac Gregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Octares.
- Renault, E. (2013), « Autonomie et identité au travail », in *Travailler*, 2(2), p. 125-145.
- Reynaud, J.-D. (1988) « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, vol. 29, no 1, p. 5-18.