

# **Antinomie de l'identité et des règles professionnelles**

## **Le cas de la conduite nucléaire**

**Charlotte FILLLOL**

Maître de Conférences – Université Paris Dauphine

Laboratoire DRM – CREPA, UMR CNRS 70 88

[Charlotte.fillol@dauphine.fr](mailto:Charlotte.fillol@dauphine.fr)

### **Résumé**

Fondé sur une étude de cas au sein de la conduite nucléaire française, cet article vise à proposer un éclairage sur la possible antinomie entre règles et identité professionnelles. Nous proposons de rapprocher deux grilles de lecture du comportement humain en organisation, largement fondée théoriquement et empiriquement, mais rarement mobilisées de façon conjointe. Une approche, intégrant à la fois la logique rationnelle, basée sur l'optimisation et la routine en mobilisant des règles, et la logique identitaire, permet d'appréhender la potentielle divergence entre règles et identité. La notion d'empowerment est mobilisée afin de comprendre comment l'identité professionnelle peut, dans certains cas, supplanter l'application des règles professionnelles. Cette recherche permet d'appréhender les dimensions de l'identité professionnelle des ingénieurs, dans laquelle l'empowerment revêt une place cruciale. L'empowerment rend prégnant l'identité professionnelle et tend à détourner les agents des règles professionnelles, qui sont pourtant constitutives de leur métier.

Mots-clés : identité professionnelle, règles professionnelles, empowerment, nucléaire

## INTRODUCTION

*«Même si je ne suis pas les règles générales d'exploitation, je maîtrise mon métier, je le connais. Dans certains cas, j'ai déjà fait cette manip' des centaines de fois. Si je ne suis pas toujours les règles scrupuleusement, je suis toujours un professionnel».*

Un opérateur de conduite  
nucléaire

Cette illustration fait écho à un questionnement crucial des entreprises: qu'est-ce qui détermine le comportement des acteurs en organisation ? et souligne deux sources possibles du comportement du professionnel : les règles qui régissent son métier – les règles générales d'exploitation pour un agent nucléaire, la loi pour un juge – et l'identité professionnelle – ce que l'on est en tant que magistrat, qu'agent nucléaire. La littérature propose également ces deux réponses: le comportement basé sur le rationnel, intégré par l'organisation et l'individu dans des règles et routines (Levitt et March 1988, Cohen et Bacdayan 1990, March 2006) et le comportement fondé sur l'identité et le processus d'identification (Tajfel et Turner 1968, Ashforth et Mael 1989, Kreiner et Sheep 2006).

Ce questionnement sur la source du comportement, et plus particulièrement du comportement professionnel, est pertinent pour de nombreux métiers, et revêt un intérêt particulier dans les professions à enjeux et risques élevés. Par exemple, la profession de juge implique d'appliquer les règles – la loi, la jurisprudence – ; pour autant, son professionnalisme et la qualité de son jugement tiennent également à sa capacité à interpréter et faire appliquer la loi dans le contexte donné. De la même façon, conduire un réacteur nucléaire n'est pas une profession ordinaire. Une centrale nucléaire est une organisation dite « extrême » ou encore

« à haute fiabilité », dont les spécificités font l'objet d'un champ de recherche spécifique (high-reliability organization, Roberts et Weick 1993, La porte 1993, 1996, Roberts et alii, 1998, 2005, Bourrier 2003). Une organisation extrême se caractérise notamment par la responsabilité et les enjeux liés à l'action humaine dans son fonctionnement, qui est conçue par certains comme la faille majeure du système. La sûreté nucléaire en France est assurée par différents mécanismes complémentaires : des procédures formelles et nationales, des contrôles internes et externes des aspects tant techniques qu'organisationnels et managériaux ou encore le retour d'expérience national. Ces précautions ne peuvent toutefois pas être synonymes de risque zéro: au-delà des fortuits matériels, l'être humain, à la rationalité limitée, peut être source d'erreur. Dès lors de nombreuses recherches en stratégie et comportement organisationnel se sont penchées sur ses employés qui font face à des situations extraordinaires dans leurs pratiques quotidiennes : les médecins (Roberts 2005), les contrôleurs aériens (La Porte et Consolini 1998), l'aviation (Roberts et alii 1998), le Columbia disaster (Starbuck et Farjoun 2005, 2007). La centrale nucléaire ne fait pas ici exception : *«Trop longtemps considéré comme le point faible, source d'erreurs à l'origine des défaillances des systèmes techniques, l'homme est un maillon essentiel de la sûreté, notamment par sa capacité d'adaptation, d'interrogation et de réaction face aux situations imprévues. Son rôle dans le pilotage, la surveillance et la maintenance des installations est fondamental » (Rapport de l'ASN 2007, p308) »*

L'analyse du comportement organisationnel en centrale nucléaire revêt ainsi un intérêt certain. De nombreuses recherches soulignent la logique de conséquence et la rationalité calculée, bien que limitée, qui gouvernent l'action humaine. Les théories de l'apprentissage organisationnel et de l'évolution sont principalement fondées sur cette logique. Plus récemment, les théoriciens s'intéressent à la place de l'identité et du processus d'identification dans le comportement. L'assemblage des identités personnelles, sociales,

organisationnelles apparaît comme un des déterminants de l'action humaine. Ces deux perspectives cohabitent dans la littérature sans réellement faire l'objet d'une étude croisée. Plus particulièrement, l'étude d'une éventuelle antinomie entre identité et règles n'a pas été menée. Deux questions complémentaires se posent : comment identité et règles professionnelles peuvent-elles être antinomiques c'est à dire générer des comportements différents ? Se pose dès lors la question de l'influence respective des règles et de l'identité sur le comportement des professionnels. A cet effet, nous proposons la notion d'empowerment, comme facette de l'identité et frein à l'application stricte des règles professionnelles.

## **1. UNE POSSIBLE ANTINOMIE ENTRE IDENTITE ET REGLES PROFESSIONNELLES ?**

Les sciences de gestion proposent deux grilles de lecture du comportement humain au sein des organisations. La première, fondée sur une logique de conséquence et de rationalité, est la source notamment des nombreuses théories de l'évolution et de l'apprentissage organisationnel (Cyert et March 1963, March et Simon 1958, Shrivastava 1983, Levitt et March 1988, Kahneman et Lovallo 1993, Denrell et March 2001). Plus récente, la seconde grille de lecture met en lumière la place de l'identité et du processus d'identification dans l'action humaine (Tajfel et Turner 1978, Albert et Whetten 1985, Ashforth et Mael 1989, Gioia 1998, 2000, Elsbach 1996, 2003). Ces deux perspectives coexistent dans la littérature sans faire l'objet d'une étude commune. Plus particulièrement, l'analyse de la place respective de l'identité professionnelle et des règles professionnelles n'a pas encore été proposée. Plus précisément, l'analyse d'une potentielle opposition entre identité et règles au sein des organisations n'a pas été menée. La littérature assume tacitement l'idée que par défaut, règles et identités sont convergentes, et plus encore, se renforcent. En effet, si les règles et routines représentent le comportement attendu, une manière d'agir façonnées par les expériences passées, elles représentent également les valeurs et croyances (Levitt et March 1988, Cohen 1991, Becker 2004). Dans la même logique, les règles peuvent être comprises comme une manière d'exprimer une identité. Les théories basées sur l'identité ont d'ailleurs souligné dans quelle mesure l'identification à un groupe favorise l'application des normes et règles de ce groupe. L'identité renforce la légitimité et le suivi des règles dans l'organisation.

Cette idée, selon laquelle une entreprise doit être soutenue par des règles et identités convergentes soutenant des valeurs et des comportements cohérents, est sous-jacente aux développements théoriques (Schein 2004, March et Olsen 2005). La possibilité et les conséquences d'une potentielle divergence ou antinomie entre l'identité et les règles n'a pas été suffisamment explorée. Après avoir présenter brièvement les deux grilles de lecture – comportement fondé sur les règles puis sur l'identité, nous proposerons la notion d'empowerment comme une facette de l'identité professionnelle susceptible de créer une divergence avec les règles professionnelles.

### **1.1. PREMIERE GRILLE DE LECTURE : RATIONALITE, REGLES PROFESSIONNELLES ET COMPORTEMENT**

Les règles et routines comme racine du comportement humain ont fait l'objet de nombreux développements, notamment les théories désormais classiques de l'apprentissage et de l'adaptation organisationnelle. Les routines et règles constituent les fondements du comportement, intégrant les changements, les essais/erreurs, la recherche organisationnelle (organizational search) et les expériences (Cyert et March 1963, Levitt et March 1988). Le postulat sous-jacent de ces théories est que le comportement en organisation se fonde sur une logique rationnelle d'évaluation et d'anticipation des conséquences (March 2006). Au sein d'une profession donnée, l'individu agit en fonction des règles – formelles ou informelles – qui régissent son statut. Un professeur suivre plus ou moins le référentiel, le maçon les règles de construction, et l'agent nucléaire les règles générales d'exploitation.

## **1.2. SECONDE GRILLE DE LECTURE: IDENTITÉ, IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET COMPORTEMENT**

Les théories basées sur l'identité ont fait l'objet de développement récents et foisonnants. La littérature souligne la multiplicité des niveaux d'identité (personnelle, sociale, professionnelle et organisationnelle), le processus d'identification ou encore les conséquences de l'identification sur le comportement (over-confiance, suivi des règles du groupe etc). Notre analyse se focalise ici sur l'identité professionnelle, définie comme "an individual's self-definition as a member of a profession (Ibarra, 1999; Pratt & Dutton, 2000). En d'autres termes, il s'agit de répondre "qui suis-je en tant qu'homme de cette profession? Relativement peu étudiée, l'identité professionnelle est une extension du concept d'identité sociale. L'identité professionnelle peut être comprise comme l'application de l'identité sociale à une profession donnée. Les recherches ont montré l'influence de l'identité et de l'identification à une profession (dans quelle mesure ai-je le sentiment d'appartenir à cette profession) sur le comportement: la tendance est de défendre les valeurs de cette profession, de défendre cette identité si elle est menacée, d'agir en cohérence avec les normes et valeurs du groupe.

Le comportement humain en situation professionnelle peut ainsi être influencé par les règles professionnelles et l'identité professionnelle. Le questionnement porte ici sur les sources d'une possible antinomie entre identité et règle. En nous basant sur notre recherche qualitative au sein de la conduite nucléaire française, nous proposons dans cet article la notion d'empowerment comme source d'antinomie entre les règles et l'identité professionnelle. Plus précisément, l'identité professionnelle des agents de conduite nucléaire se caractérise par un empowerment des acteurs c'est à dire un sentiment d'efficacité, de maîtrise et d'impact, ou encore une illusion de contrôle sur les situations professionnelles. L'analyse des données nous a permis de comprendre comment l'empowerment pouvait être

la source d'une divergence entre les règles et l'identité professionnelles. Le choix de présenter la notion d'empowerment dans la littérature est double : il s'agit non seulement de présenter explicitement la notion mais aussi de proposer une contribution théorique en liant identité professionnelle, règles professionnelles et empowerment.

Les principaux théoriciens du concept le décomposent en 4 composantes principales (except Conger et Kanungo, who split self-efficacy into competence et self-determination). The first element is *meaningfulness*, that is to say caring about a given task. Meaningfulness answers this question: how much is the work I do important and meaningful for me? The second element is *self-efficacy*, as defined by Bandura (1980): Am I confident with my ability to do my job? The last element is *impact*, that is to say producing intended effects in one's task environment. L'empowerment nécessite la coexistence de ces 4 éléments et se développe selon un process de 5 étapes, des conditions facilitantes aux effets comportements (Conger et Kanungo 1988). Le niveau d'empowerment n'est pas absolu et varie sur un continuum (Drury et Reicher 1999), en fonction d'un certain nombres de critères: les conditions de travail, l'accès à l'information, l'estime de soi ou encore le système de recompense (Spreitzer 1995, Conger et Kanungo 1988).

L'empowerment est une perception cognitive qui favorise certains comportements : l'innovation, l'efficacité managériale (Thomas et Velthouse 1995), l'engagement et la prise de risque (Harrison 1983, Kanter 1983, Walton 1985) ; mais aussi à un surplus de confiance en soi (Conger et Kanungo 1988, Bowen et Lawler 2006). Finalement, notre recherche propose la piste théorique selon laquelle l'empowerment peut être la source d'une antinomie entre une identité professionnelle et les règles professionnelles afférentes.

## 2. ENCADRE METHODOLOGIQUE

Cette recherche s'appuie sur une étude de cas menée au sein de la conduite nucléaire française. Cette profession, régie par un ensemble conséquent de procédures internes et externes, revêt une pertinence particulière pour notre questionnement. Elle constitue un cas extrême au sein de Yin (1994). La triangulation des données et de la collecte des données est respectée (Miles et Huberman 1990) : les données sont à la fois issues d'entretiens semi-directifs centrés (25 entretiens d'1h15 en moyenne), d'observations en situation de travail (5 jours), d'analyse de documents internes et externes (procédures et rapports de l'ASN) et d'un échantillon représentatif des agents en charge de la sûreté nucléaire. Après la phrase d'entame, l'entretien s'est articulé autour de cinq questions clés, visant à exprimer les éléments suivants : comment l'individu se décrit, vit, se perçoit en tant qu'ingénieur nucléaire. Suite à la première analyse des données, démontrant le consensus des acteurs sur les dimensions clés de l'identité professionnelle, nous avons pris le parti d'une analyse synthétique, et non individuelle, de l'identité professionnelle.

L'analyse des données, après retranscription intégrale des entretiens et des notes d'observation, s'est effectuée selon un dictionnaire des thèmes construit majoritairement sur les dimensions soulignées par la littérature. Nous avons en effet mobilisé les grilles de lecture sur l'identité professionnelle proposées par Pratt, Rockmann et Kaufmann (2003) et Kreiner et Sheep (2006) et les critères de définition de l'empowerment définis par Conger et Kanungo 1988, Thomas et Velthouse 1990, Spreitzer 1995 et 2005, Ahearne, Mathieun et Rapp (2005) et Alge et alii 2006).

### **3. REGLES ET IDENTITE PROFESSIONNELLE : ANTINOMIE ET ROLE DE L'EMPOWERMENT**

Cet article vise à proposer un éclairage empirique sur la question suivante : les règles et l'identité professionnelle peuvent-elles générer des comportements différents, voire opposés ? Se pose dès lors la question de l'influence respective des règles et de l'identité sur le comportement des professionnels.

L'analyse qualitative des données collectées nous permet de formuler une réponse à nos questionnements : d'une part, le cas étudié atteste empiriquement que règles et identité professionnelle peuvent être opposées, et d'autre part qu'en présence de l'empowerment, l'identité peut davantage influencer le comportement que les règles professionnelles.

Les résultats sont articulés comme suit: nous explicitons que l'identité professionnelle des agents nucléaires, notamment caractérisée par l'empowerment, est antinomique aux règles professionnelles, et plus encore supplante les règles professionnelles

#### **3. 1. QUAND L'IDENTITE PROFESSIONNELLE EST SYNONYME D'EMPOWERMENT**

La profession d'agent nucléaire a trouvé son essor dans les années 80, suite à la décision politique de maintenir l'indépendance énergétique de la France. 30 ans plus tard, 19 centrales nucléaires et 57 réacteurs produisent plus de 85% de la consommation d'électricité française. Si, depuis les années 2000, la sûreté nucléaire est garantie par de nombreux contrôles et l'application des règles générales d'exploitation validées par l'ASN, le métier n'a pas toujours été aussi normatif. Ce contexte d'ouverture des centrales additionné aux conditions

spécifiques de travail peu ordinaires, influence durablement l'identité professionnelle et les comportements. L'expérience du nucléaire en France est alors limitée: les agents nucléaires doivent créer leurs repères par apprentissage : ils ont créé leur métier, les procédures et les règles d'exploitation des centrales, et ce, en partageant leur apprentissage expérientiel, leur apprentissage en faisant (learning by doing), par essai/erreur. L'identité professionnelle des agents nucléaires s'est construite dans ce contexte, favorisant l'innovation et l'expérience afin de perfectionner les règles d'exploitation.

*«Nous (les anciens), quand on est arrivé dans la centrale, c'était en construction, on était entre guillemets les précurseurs du nucléaire donc on avait hâte d'apprendre, et puis il n'y avait personne qui pouvait l'apprendre pour nous. On était sur le terrain, on bossait, on allait fouiner partout pour comprendre des choses ».*

Après 20 ans d'exploitation, le processus d'apprentissage est largement avancé: il s'agit non plus d'explorer mais d'exploiter les connaissances, et, les règles créées, testées, amendées, par les agents du nucléaire, deviennent des contraintes, des normes à suivre. La profession a nettement évolué: l'application d'une règle dans un cadre normatif et contrôle remplace la recherche et l'expérience de l'installation.

*«C'est de plus en plus normatif, on remplit de la paperasse pour remplir de la paperasse...c'est fou, on a créé des règles, et maintenant on passe notre temps à remplir une tonne de papier pour prouver qu'on les applique, mais pas à perfectionner le système et notre maîtrise ».*

L'identité professionnelle est appréhendée dans notre recherche par les composantes de l'identité professionnelle majoritairement exprimées par les ingénieurs nucléaires L'analyse au niveau individuel des singularités de l'identité, bien que pertinente, n'entre pas directement dans notre champ d'analyse.

Deux dimensions de l'identité professionnelle, telle que définie par les ingénieurs nucléaires, peuvent expliquer directement le développement de l'empowerment comme facette de l'identité professionnelle et sont donc d'intérêt pour notre analyse : l'engagement professionnel et la confiance en soi.

La première dimension de l'identité professionnelle, évoquée par l'ensemble des répondants, consiste en l'engagement physique, moral et émotionnel des acteurs dans leur profession. *« Etre un agent nucléaire, c'est avant tout être disponible, être solidaire et être impliqué »*. Il n'est pas rare de voir les agents rester après leurs quarts pour rendre service, de venir sur le site les jours de repos, et en cas d'urgence, d'aider les collègues un jour de vacances. L'engagement professionnel est également synonyme de solidarité, d'entraide, de résolution de problèmes collective, afin d'assurer conjointement la sûreté et la production. L'organisation même de la profession facilite le développement de l'engagement : les ingénieurs 'en quart' font les 3/8 au sein d'une seule et même équipe, parfois pendant des années, avec laquelle ils partagent les repas, les nuits de Noël, les week-end manqués, les incidents à 5 heures du matin. Cette vie en quart développent l'engagement dans la profession, dans l'équipe, soudée par une solidarité, une confiance mutuelle, mais aussi par une nécessité quasi vitale d'être en équipe pour passer le temps souvent, pour gérer les situations critiques parfois.

*« pour moi, l'idée c'est qu'on est disponible, encore et toujours. On est là pour les collègues, on doit être solidaire, sinon ça ne marche pas. Je vois, moi, je peux venir facilement lors des mes CA (congés annuels) si nécessaire...faut pas se mentir, c'est ça aussi le boulot, sinon t'es pas un bon agent. Et puis bon l'équipe t'es là pour elle, et elle est là pour toi »*.

*«L'équipe de quart ? C'est un monde à part. C'est plus facile de divorcer que de quitter ton équipe de quart. Ton équipe de quart, tu vis 8 h par jour avec. On se change ensemble, on mange ensemble, on discute ensemble, on vit ensemble, pour peu on habite dans la même cité. On partage les mêmes*

*préoccupations, on travaille ensemble à Noël, on travaille ensemble à Pâques, on travaille ensemble. On a les mêmes difficultés par rapport à nos familles, on a nos enfants qui sont dans les mêmes écoles, c'est aussi ça qui donne du sens...Je pense à la tempête qu'il y avait eu en 1999, mais ça va être fini ça. Il y a des gens qui étaient en vacances et qui sont revenus bosser pour donner un coup de main, qui ont appelé pour demander s'il y avait besoin d'aide»*

La seconde dimension de l'identité professionnelle pertinente pour notre analyse est la confiance en soi, en leur compétence des ingénieurs nucléaires. Elle s'exprime de deux façons: d'une part, par une capacité des individus à affirmer qu'ils maîtrisent leur métier, la machine (la centrale nucléaire), qu'ils pensent être compétents ; et d'autre part, la dialectique entre la conscience des responsabilités, de l'influence des leurs actions, et l'absence quasi généralisée de stress, de peur.<sup>1</sup> Plus encore, la définition même d'un agent nucléaire professionnel est d'être sûr de soi, de ne pas douter de ses compétences : chaque agent doit en effet être susceptible de réagir en toute maîtrise à des situations critiques. Un agent qui n'a pas confiance en lui, en sa compétence et ses décisions, ne sera probablement pas apte à réagir rapidement et efficacement à une situation nouvelle. Si les procédures et règles sont un appui, elles ne sont pas toujours considérées comme suffisantes : se pose bien sûr la question du contexte d'utilisation, de l'analyse de problèmes, des connaissances tacites non explicitées dans la procédure. L'agent nucléaire se vit comme une ligne de défense plus complète et adaptable que les procédures.

---

<sup>1</sup> nous pouvons ici signaler que nous avons conscience du biais des individus à ne pas avouer leurs peurs ou stress. Deux éléments nous permettent de partiellement éviter ce biais : l'observation en situation incidentelle qui nous a permis d'évaluer le stress ressenti, et la capacité des acteurs à affirmer qu'ils n'ont pas peur, et à minimiser les risques encourus)

*«Quand il y a une inspection de l'AS ? Je m'en fous, puisque je fais toujours bien mon boulot. Je connais mon boulot ! »*

*«Pareil pour les ESS (événement significatif de sûreté déclaré à l'autorité de sûreté), on dit que c'est une erreur humaine, ça les arrange (la direction), mais bon vu les conditions déplorables qu'ils proposent, forcément oui on fait des erreurs»*

*«La procédure ne peut pas être exhaustive parce qu'autrement, à chaque fois pour chaque situation il faudrait voir tous les cas de figures donc c'est impossible à faire. Et même si c'était possible à faire, après il faudrait apprendre à gérer l'exploitation de la procédure. Avec tout ce qui va avec. Ce serait insurmontable intellectuellement. Tu ne peux pas faire des procédures qui prévoient tout et donc il faut faire appel à l'intelligence des gens. L'intelligence des gens ne peut s'exprimer qu'à partir du moment où les gens comprennent ce qu'ils font, dans le cadre dans lequel ils font, et ce à quoi ils sont confrontés. C'est là qu'en tant qu'agent j'interviens, je suis là pour réfléchir, je suis une ligne de défense qui utilise les procédures et non pas le contraire... »*

Cette confiance en soi se traduit également par une apparente opposition entre la conscience des responsabilités de l'emploi et l'absence de stress ou de peur. Si les ingénieurs ont conscience, et sont même fiers, de l'importance de leur fonction dans la sûreté nucléaire, cette responsabilité ne génère ni stress, ni doute. Leur identité professionnelle s'est en effet pour partie construite lors de l'ouverture des centrales, moment propice à l'engouement de la découverte, au challenge technique afin d'apprendre à 'maîtriser' la centrale. L'idée qu'innover, trouver des solutions, être curieux et créatif en plus d'être rigoureux, faire partie intégrante du métier. Plus encore, le challenge technique et la diversité des situations génèrent conjointement la volonté d'être supérieur à la machine et le plaisir au travail. Le poids des responsabilités, s'il est souligné par les acteurs, est plutôt un facteur d'adhésion, d'intérêt que source de peur. La place du stress est réduite à la fois par la confiance en eux des agents, mais aussi par la confiance en l'équipe et en l'installation technique. Par ailleurs,

l'absence d'erreurs majeures, de confrontation réelle à une situation extrême, outre théoriquement lors d'une formation sur simulateur, renforce probablement le sentiment de contrôle, de maîtrise et de compétence des agents (March et Denrell 2001).

*« Je ne me suis jamais ennuyé. Je n'ai jamais eu peur. Sinon si, des fois je pouvais avoir peur c'est quand j'étais de nuit, que je devais aller faire des rondes dans les galeries, on pouvait avoir peur parce que des fois tu avais des ragondins qui se plantent sur les chemins de câbles ou des chats dans les galeries, des choses comme ça. Et puis les chats se rebiffaient, ils n'étaient pas du genre à se barrer en courant » ;*

*« On connaît et puis on vit avec (les responsabilités). On sait sans cesse ce qui se passe, sans voir le nucléaire parce que ce n'est peut être pas le risque le plus immédiat, dans la centrale, tu as des tuyaux avec de l'eau à 300°, de la vapeur à 70 bars, cela pète ça t'arrache la tête. Tu n'as pas peur parce que sinon tu n'y vas pas. Au début tu n'es pas conscient de ce que c'est. Ce n'est que quand tu vois des fuites de vapeur ou petit à petit. Tu sais, quand tu es en voiture, tu es un mort en sursis »*

Les deux dimensions de l'identité professionnelle présentées, tant l'engagement professionnel que la confiance en soi, font directement écho à la notion d'empowerment, définie dans la littérature selon quatre critères: le sens du travail, la compétence, l'autonomie et l'impact.

Revenons brièvement sur les deux premiers critères, qui font partie intégrante de l'identité professionnelle décrite précédemment. Au même titre qu'un médecin ou pilote de ligne, l'agent de conduite nucléaire a conscience du sens national, environnemental et sociétal que revêt sa profession: elle dépasse les considérations individuelles. L'analyse de l'identité professionnelle a démontré que le sens du travail ne provenait pas uniquement de ces enjeux collectifs, mais aussi de l'engagement professionnel et le challenge qu'il représente au

quotidien. Les enjeux individuels, que ce soit la maîtrise de la machine, la gestion de situations critiques, ou bien la solidarité au sein de leur «*seconde famille*», donnent du sens à leurs activités. Ainsi, les conditions de travail spécifiques participent, avec l'identité professionnelle, à créer du sens pour les individus. En addition au sens accordé à leur travail par les individus, l'empowerment se caractérise par la croyance de l'individu en sa compétence au travail. Nous avons déjà explicité dans quelle mesure l'identité professionnelle des ingénieurs nucléaires est caractérisée par un sentiment de maîtrise, une confiance en soi, malgré les situations critiques rencontrées.

Venons en maintenant à la notion d'autonomie, exprimant la capacité des individus à prendre des décisions de façon autonome. La présentation du contexte historique du nucléaire ainsi que des spécificités de l'identité professionnelle offre un premier aperçu de l'autonomie des agents nucléaires. L'autonomie est constitutive à la fois du métier et de l'identité nucléaire. En effet, l'identité professionnelle s'est construite sur l'autonomie, et plus encore, sur la capacité de l'individu à utiliser son autonomie pour explorer de nouvelles voies. Si l'autonomie, au sens liberté d'action, s'est amoindrie par la normalisation croissante du contexte, l'autonomie en tant que maîtrise du processus de décision est toujours cruciale : la prise de décision et l'évaluation d'une situation sont des activités menées par les agents, sans qu'aucun contrôle systématique soit effectué.

*«Ca me plait ce boulot, je maîtrise le processus et je prends la décision. Je suis autonome, si je ne suis pas d'accord, je le fais même si le chef n'est pas convaincu »*

*« Quand j'étais sur le terrain à faire mes rondes, jamais personne n'est venu avec moi... J'ai toujours fait en mon âme et conscience mais je ne sais pas si c'était bien finalement. On fait confiance ».*

*« Dans ce travail là, tu as quand même une relative autonomie surtout qu'il n'y a pas de contrôles, donc tu fais ce que tu veux si on peut dire. Et puis tu es libre ».*

*« Nous les opérateurs on a toujours été au cœur du process...on est d'autant plus importants que le CE (chef d'exploitation) n'a pas le temps de superviser, il délègue beaucoup, donc finalement, nous les opérateurs, on est les patrons de la salle de commande »*

Enfin, le dernier critère d'empowerment est l'impact, défini comme la possibilité pour un acteur d'agir sur les décisions opérationnelles ou stratégiques de son métier. La prise de décision est au cœur du métier d'agent nucléaire. Dans leurs activités quotidiennes, les agents tournent des vannes, équilibrent la pression du réacteur nucléaire, et le cas échéant, peuvent baisser la charge, ou encore arrêter d'urgence le réacteur. La direction du parc nucléaire ainsi que l'autorité de sûreté nucléaire ont conscience de l'impact des activités menées en salle de commande : *« l'homme est un maillon essentiel de la sûreté, notamment par sa capacité d'adaptation, d'interrogation et de réaction face aux situations imprévues. Son rôle dans le pilotage, la surveillance et la maintenance des installations est fondamental » (Rapport de l'ASN 2007, p308) ». Les démarches menées par EDF dans ce sens, à la demande de l'ASN ou spontanées, en attestent: la systématisation de la démarche PPH (performance potentiel humain), la modification du cursus de formation des nouveaux embauchés, les pratiques de compagnonnage, de tutorat, l'évaluation des agents. Les acteurs sont eux-mêmes conscients du maillon essentiel qu'ils sont et des conséquences de leurs actes.*

*« C'est une centrale nucléaire, pas une chocolaterie...donc faut quand même éviter de faire tomber une tranche. On doit produire »*

*« Nous, la conduite on est au centre du process. Les autres métiers, la maintenance et tout ça, ils sont là en appui, et en appui seulement. C'est nous qui décidons s'ils peuvent intervenir. D'ailleurs nous on est toujours le fusible. Si y'a un problème c'est les opérateurs. Normal tout dépend de nous »*

### **3.2. QUAND EMPOWERMENT ET IDENTITE PROFESSIONNELLE SUPPLANTE LES REGLES PROFESSIONNELLES**

L'identité professionnelle des agents nucléaires, partiellement façonnée par l'histoire des centrales et les conditions de travail, favorise le développement des quatre critères constitutifs de l'empowerment. Plus encore, le consensus spontané des acteurs sur ces dimensions de l'empowerment, tant à exprimer que l'empowerment est devenu l'une des facettes de l'identité professionnelle. En d'autres termes, dans ce contexte de sens et d'autonomie, être sûr de ses compétences et de leur impact, l'identité professionnelle coïncide avec l'empowerment.

Cet empowerment, en tant que facette de l'identité professionnelle, influence, au même titre que les règles professionnelles et d'autres facteurs non approfondis dans cette recherche, les comportements au sein de la centrale. L'analyse qualitative des données collectées supporte deux idées pertinentes pour notre recherche : d'une part, l'antinomie, dans certains cas, entre règles professionnelles et identité professionnelle, et d'autre part, la prédominance de l'identité sur les règles professionnelles. Autrement dit, le cas étudié supporte l'idée selon laquelle l'identité professionnelle, caractérisée par de l'empowerment, peut être antinomique aux règles professionnelles, et plus encore influence davantage le comportement que les règles.

L'antinomie entre règles et identité professionnelle trouve sa source dans l'histoire, déjà évoquée, de l'ouverture des centrales nucléaires. L'identité professionnelle s'est construite pendant 20 ans, sur le principe de l'exploration (March 1991) : innover, être créatif, créer les règles d'exploitation de la centrale. La normalisation croissante du contexte, avec notamment la mise en œuvre de procédures en 2000, ne s'intègre pas logiquement dans cette identité : le

métier passe de créer des règles à les mettre en œuvre, il ne s'agit plus d'explorer mais d'exploiter. Pour les acteurs du nucléaire,

«c'est une façon de nous dire que nous ne sommes que de simples exécutants ».

« Cela rend le boulot plus intéressant quand c'est toi qui mènes ton affaire. Si tu ne fais que faire ce qu'il y a écrit, tu deviens agent d'exécution ».

L'application stricte, rigoureuse et fiable des règles professionnelles, listées en procédures, implique de prendre en main la procédure, de prouver son utilisation effective, de signer, contresigner afin de prouver son utilisation. Cette démarche, qui alourdit et bureaucratise, le système, est opposée au principe même de ce qu'est pense être un agent nucléaire. S'ils reconnaissent l'intérêt - et les limites - des règles et du processus technocratique qui en découle, elles sont néanmoins vécues comme antinomiques à leur identité. Un CE l'exprime très clairement,

*« tu as des gens par exemple qui sont sur le terrain et qui connaissent bien leur métier depuis longtemps, mais comme maintenant on est de plus en plus procédurier on doit appliquer à la lettre la règle, il faut à tout prix qu'ils se munissent de la consigne pour pouvoir le faire, alors qu'ils savent le faire par cœur. Mais on leur demande maintenant de prendre le temps de le faire en appliquant la consigne à la lettre. Mais on leur demande le temps de le faire mais on leur donne toujours autant de boulot dans le même laps de temps. Donc c'est autre chose. C'est rageant, le gars sait très bien comment il doit faire mais il n'a pas le droit de le faire avec son professionnalisme. C'est frustrant pour tout le monde. Moi car ils perdent du temps eux parce qu'ils ont l'impression qu'on les prend pour des buses »*

Au-delà de la constatation, la recherche souligne que ce fait se traduit concrètement par une non application stricte, voire une transgression, des règles professionnelles. Ces règles

professionnelles ont été mises en œuvre de façon stricte afin d'assurer la sûreté – par exemple, prendre la fiche d'alarme à chaque alarme, faire une surveillance 'tête haute', prendre la procédure à chaque manipulation etc - mais sont non appliquées car jugées trop strictes ou inutiles, de par l'empowerment et l'identité professionnelle. Ainsi, répéter 2 fois l'action à faire (communication sécurisée), débriefier chaque activité, n'apparaissent pas comme des règles adaptées et utiles à l'expression de leur professionnalisme. L'identité professionnelle, parfois antinomique aux règles professionnelles, influence le comportement des acteurs, qui agissent guidés davantage par l'empowerment que par les règles gérant leur profession.

Prenons une situation observée comme illustration.

Une alarme sonne, la dixième au cours de la dernière heure, l'opérateur coupe l'alarme après avoir brièvement regardé l'écran. Au vu de la distance de l'écran, je cherche à savoir comment il a su qu'il pouvait éteindre l'alarme. Réponse « Je ne vois pas non plus ce qui est écrit sur l'écran, je le fais à la longueur. Là je vois que c'est long donc c'est la même alarme que d'habitude ». Je l'interroge alors sur l'utilisation des fiches d'alarme, qui est le comportement attendu « Non, je ne sors pas les fiches d'alarme, je les connais, même si c'est vrai c'est la règle, je savais agir bien avant la sortie de ces fiches, je suis opérateur depuis des années quand même ». Cette illustration est caractéristique des observations effectuées. Seul exception, un opérateur en formation et non habilité, a pris une fiche d'alarme, car il ne l'avait jamais rencontrée. Ce cas fait directement écho à l'antinomie entre les règles à appliquer et l'identité, le professionnalisme : suivre les règles strictement, sur un papier, est une perte de temps. Cela ne signifie pas pour autant que les ingénieurs ne suivent pas les règles de sûreté, qu'ils agissent différemment de la procédure. Ils veulent surtout qu'on fasse honneur à leur professionnalisme, qu'on reconnaisse qu'ils n'ont pas besoin de la procédure.

*« Tu vois là, par exemple, ce soir, je vais hors législation du travail...je ne vais pas avoir mes 11 heures de repose, comme je devrais avoir...je me plains pas, c'est moi qui ait bien voulu, c'est pas imposé hein...je remplace mon collègue, bon je vais être crevé, mais faut bien le faire entre collègue. C'est comme ça. Ça fait partie du boulot, pas que pour l'argent même si c'est vrai que les remplacements ça met du beurre dans les épinards, c'est ça être un bon collègue, un bon travailleur. Moi, le gars qui regarde sa montre, genre il est 13h30 je me tire et je m'en fous du reste, je comprends pas. Il fait pas partie de la bande, il a rien compris au métier, à ce qu'on est ». Cet exemple fait écho à l'aspect être disponible, être solidaire, souligné dans l'identité professionnelle. Agir comme un professionnel du nucléaire, c'est être là, ne pas toujours compter ses heures, rendre service. Les acteurs qui n'ont pas un comportement dans ce sens sont rapidement « exclus » ou du moins « peu appréciés ».*

Enfin, notre recherche au sein de la conduite nucléaire nous permet d'appréhender les dimensions de l'identité professionnelle des ingénieurs, dans laquelle l'empowerment revêt une place cruciale. L'empowerment rend prégnant l'identité professionnelle et tend à détourner les agents des règles professionnelles, qui sont pourtant constitutives de leur métier. La littérature a d'ailleurs souligné le rôle de l'empowerment dans l'innovation, la créativité et la marge de manœuvre que l'individu se crée. L'empowerment rend prégnant l'influence de l'identité professionnelle par rapport à celle des règles professionnelles. Nous apportons ainsi une réponse à notre questionnement initial : notre étude empirique atteste que règles et identité professionnelle peuvent être antinomiques ; mais aussi, qu'en présence d'empowerment, l'identité peut davantage expliquer le comportement que les règles professionnelles.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

Cette recherche se propose de rapprocher deux grilles de lecture du comportement humain en organisation, largement fondée théoriquement et empiriquement, mais rarement mobilisées de façon conjointe. Une approche, intégrant à la fois la logique rationnelle, basée sur l'optimisation et la routine en mobilisant des règles, et la logique identitaire, permet d'appréhender la potentielle divergence entre règles et identité. Souligner cette divergence constitue à l'heure actuelle une avancée théorique. Cette constatation ouvre de nouveaux horizons de recherche, et plus particulièrement le questionnement de l'équilibre entre identité et règles professionnelles, ou identité et règle en général. La problématique de la place respective des règles et de l'identité, et non plus des règles ou de l'identité, dans le comportement, est ouverte. Plus encore, notre recherche souligne le rôle de l'empowerment dans ce déséquilibre. La notion d'empowerment nécessiterait d'être davantage approfondie, et notamment de comprendre son influence dans le comportement en organisation.

De façon plus globale, cette recherche démontre comment une organisation peut générer des comportements anti organisationnels. En ce sens, notre contribution pose la question de l'auto génération des comportements transgressifs. En d'autres termes, comment améliorer un système qui produit son propre poison? Cette interrogation est au cœur des préoccupations managériales, désormais axées sur l'efficacité organisationnelle et individuelle, mais aussi sur l'optimisation et la standardisation des règles et comportements. Nos résultats ouvrent la voie à l'intégration dans les pratiques managériales de l'aspect identitaire et de la dualité de l'empowerment. En effet, si l'empowerment peut être appréhendé comme un levier managérial de créativité, de bien être au travail pour les salariés, qui sont davantage

autonomes, il faut aussi considérer ces effets négatifs: un surcroît de confiance ou d'identification, potentiel réducteur d'application des règles et directives.

Si notre recherche ouvre de nouvelles voies, tant théoriques que managériales, ses limites doivent être soulignées. En premier lieu, notre étude se focalise sur l'analyse d'un seul cas, cas extrême d'une entreprise à haut risque. Les mécanismes décrits sont notamment influencés par les conditions de travail spécifiques et de l'histoire des centrales. La généralisation des résultats nécessiterait une confirmation sur d'autres cas, présentant des particularités différentes. En second lieu, une analyse au niveau individuel, du rôle respectif de l'identité et des règles professionnelles, pourrait mettre en exergue des spécificités individuelles, en fonction, par exemple, de l'ancienneté dans l'entreprise ou de la mobilité géographique et professionnelle.

## REFERENCES

- Albert, S. and Whetten, D. 1985, Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, 7:263-95.
- Ashforth, B.E. and Mael F. 1989, Social Identity and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, 20:39
- Ashforth, B.E. and Mael F. 1996, Organizational identity and strategy as context for the individual, *Advances in Strategic Management*,
- Albert, S., Ashforth, B.E. and Dutton, J.E. 2000. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*, 25, 1, 13-17.
- Alvesson, M. and alii. 2008. Identity matters: reflection on the construction of identity scholarship, *Organization*, 15-5.
- Argyris, C. and Schön, D. 1978, *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A.1980. *L'apprentissage social*, Pierre Mardaga, Bruxelles.
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. 2006. The empowerment of service workers: what, why, how and when, in Mayle, D. (Eds) *Managing Innovation and Change*, Sage Publication.
- Baumeister, R.F. 1998. The self, *The Handbook of Social Psychology*, Oxford University Press.
- Brehm, J.W. 1966. *A theory of psychological reactance*. New York: Academic press.
- Becker, MC., Knusden, T. and March, J.G. 2006. Schumpeter, Winter and the sources of novelty, *Industrial and corporate change*, 15, 1: 1-39.
- Bourrier, M. 2003. **La fiabilité organisationnelle: morceaux choisis d'un état des lieux, Risques et Crises**, C. Gilbert (Dir.), Paris, L'Harmattan.
- Burke, K. 1937. **Attitudes toward history**. Berkeley, U of California Press, 1984.
- Cerulo, K.A. 1997. Identity Construction: New Issues, New Directions, *Annual Review of Sociology*, 23: 385–409.
- Cerulo, K.A. 2006. *Never Saw it Coming. Cultural Challenges to Envisioning the Worst*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Cohen, M.D. 1991. Individual learning and organizational routine: emerging connections, *Organization Science*, 2,1.
- Cohen, M.D., Bacdayan, P. 1994. Organizational routines are stored as procedural memory, *Organization Science*, 5, 4,554-568.
- Cyert, R. and March, J.G., 1963. *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall.
- Denrell, J. and March J.G. 2001. Adaptation as information restriction: the hot stove effect, *Organization Science*, 12, 5, 523-538.

- Denrell, J. 2007. Adaptive learning and risk taking, *Psychological Review*, 114, 177-187.
- Dutton, E. and alii. 1994. Organisational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Ellemers, N., Spears, R. and Doosje B. 2002. Self and social identity. *Annual reviews in psychology*, 53, 161-183.
- Elsbach, K.D. and Kramers, R.M. 1996. Members' responses to organisational identity threats: encountering and countering the 'Business Week' ratings. *Administrative Science Quarterly*.41, 3, 442-476.
- Elsbach, K.D. 2003. Relating physical environment to self-categorizations: identity threat and affirmation in a non-territorial office space, *Administrative Science Quarterly*, 48, 622-654.
- Farjoun, M., and Starbuck, W.H. 2007. Organizing at and beyond the limits. *Organization Studies*, 28, 4, 541–566.
- Foucault, M. (1980) Power and Knowledge. Brighton: Harvester.
- Giddens, A. 1999. Risk and responsibility. *Modern Law Review*, 62, 1, 1–10.
- Gioia, D., Schulz, M. and Corley, K. 2000. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25(1): 63–81.
- Gioia, D.A. 1998. From individual to organizational identity. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 17-31. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Hogg, M.A. and Terry D.J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management Review*, 25: 121-140.
- Hogg, M.A. and Abrahms , D. 1988. *Social identifications: a social psychology of intergroup relations and group processes*, London, Routledge.
- Kahneman, D. and Lovallo, D. 1993. Time choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking, *Management Science*, 39,1.
- Kreiner G.E., Sheep M.L. 2006. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 45, 5, 1031-1057.
- La Porte, T.R. and Consolini, P.M. 1998, Working in practice but not in theory: theoretical challenges of high-reliability organizations, *Journal of public administration research and theory*, 1,1.
- La porte, T.R. 1996. High reliability organizations: unlikely, demanding and at risk, *Journal of contingencies and crisis management*, 4,2.
- Lazarcic, N. 2000. The roles of routines, rules and habits in group learning: some epistemological and ontological considerations. *European Journal of Economic and Social Systems*, 14 (2), 157-171.

- Le Goff, J.P. 1992. *Le mythe de l'entreprise critique de l'idéologie managériale*. La découverte.
- Levitt, B. and March, J.G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J.G. 1996. Learning to be risk averse. *Psychological review*, 103, 2, 309-19.
- March, J.G. and Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York.
- March, J.G., Cohen, M.D. and Olsen, P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17,1.
- March J.G. 2006. Rationality, foolishness, and adaptative intelligence. *Strategic Management Journal*, 27, 201-214.
- March, J.G. 2008. Novelty in organizations. *Academy of Management roundtable*, Anaheim, Californie.
- Miles M.B., Huberman A.M. 1994. Qualitative data analysis, Beverly Hills, CA, Sage.
- Mucchielli, A. (Eds). 1996. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*, The belknap of Harvard University Press, Cambridge, Londres.
- Patchen, M. 1970. *Participation, achievement and involvement on the job*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Pratt, M.G. 1998. To be or not to be. Central question in organizational identification.
- Whetten D. and Godfrey P. *Identity in organizations: building theory through conversation*, Thousand Oaks, CA, Sage, 171-208.
- Pratt M.G., Rockmann K.W. et Kaufmann J.B., Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, 49, 2? 235-262, 2006.
- Roberts, K.H. and Gabrowski, M. 1998. Risk mitigation in virtual organizations. *Journal of computer mediated communication*, 3,4.
- Roberts K.H. and Weick
- Roberts, K. H., and alii. 2005. Organizational reliability, flexibility, and security in Krossek E.E. and Lambert S.J., *Work and life integration*.
- Rowley T.J., Moldoveanu M., 2003, "When will stakeholder groups act? An interested- and identity based model of stakeholder group mobilization?", *Academy of Management Review*, vol 28, n°2, 204-219.
- Shrivastava, P.1993. A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20, 1, 7-29.
- Spears, R., Doosje, B., Ellemers, N. 1997. Self-Stereotyping in the Face of Threats to Group Status and Distinctiveness: The Role of Group Identification, *Personality and social psychology bulletin*, 23, 5, 538-553.

- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38-5, 1442-1465.
- Starbuck, W.H. and Farjoun, M. 2007. Organizing at and beyond the limits. *Organization Studies*, 28,4.
- Starbuck, W.H. and Farjoun, M. (eds) 2005. *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*. Oxford: Blackwell.
- Tajfel, H. 1972. La catégorisation sociale, in S. Moscovici (Eds.). *Introduction à la psychologie sociale*, Larousse, Paris, 272-302.
- Tajfel, H. et Turner, J.C. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S. and Austin W.G. (Eds), *Psychology of intergroup relations*, 2:7-24, Chicago, Nelson-Hall.
- Taylor and Brown 1988
- Thomas, K.W. and Velthouse B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15-4, 666-681.
- Yin, R.K. 1984. *Case study research: design and methods*, second edition Thousand Oaks, Sage.
- Yin, R.K. 1994. *Applications of case study research*, Design and methods, applied social research methods series, 5, Leonard Bickman, Beverly Hills, Sage.
- Weick, K.E., Roberts K.H. 1993. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 38, 3, 357-381.