

# **Coopération et mobilisation au travail en situation exceptionnelle : récit de la gestion de crise des tempêtes de décembre 1999 au sein de centres EDF-GDF Services\***

***Les tempêtes de décembre 1999 confrontent EDF à un désastre sans précédent : 70 % du réseau endommagés, plus de 3 millions de clients privés d'électricité. La crise aurait pu, par son ampleur et sa durée, déstabiliser l'entreprise. Elle a au contraire fait événement par la cohérence produite et retrouvée, par la légitimité refondée.***

**par Jérôme Cihuelo,**  
GRETS / EDF R&D

*\* Cet article a bénéficié dans sa conception des remarques et suggestions d'Elisabeth Chauffier. Il reprend en partie des éléments présentés dans un ouvrage collectif consacré à la gestion des tempêtes de décembre 1999 [1].*

« On attendait le bogue informatique, et c'est la pire tempête jamais enregistrée depuis un siècle qui s'est abattue sur la France. En deux jours, trois millions et demi de personnes

se retrouvent privées d'électricité. La solidarité nationale et internationale s'organise. Jamais EDF n'a été confrontée à un désastre d'une telle ampleur » [2]. L'entreprise publique se trouve alors engagée dans une gestion de crise étalée sur plusieurs semaines. Le rétablissement de l'électricité mobilise sur la durée, jusqu'à trois semaines dans les départements les plus touchés, une multiplicité d'acteurs et de dispositifs techniques. A la suite

de ces événements, l'entreprise décide de mettre en place un important dispositif d'enquête abordant plusieurs thèmes afin de tirer des éléments d'interprétation et des enseignements opérationnels utiles à la gestion de situations similaires. Dans le cadre du thème aspects humains et sanitaires, il s'agissait, sur la base d'une enquête qualitative, d'appréhender la question de la mobilisation au travail et la gestion de l'après crise.

Dans la continuité de cette enquête sociologique, nous nous attacherons ici à analyser la forme et la dynamique sociale de la mobilisation collective décrite par l'ensemble des acteurs. Il apparaît, à ce titre, important de définir ce que nous entendons par mobilisation au travail. D'une part, elle correspond à la manière dont, en pratique, les agents s'organisent individuellement et collectivement pour traiter les difficultés rencontrées (dans notre cas les relations avec les clients et les interventions sur le réseau) et à l'investissement demandé. D'autre part, elle renvoie au sens que les individus assignent à leurs actions. Elle touche ici au vécu des situations de travail, c'est-à-dire à la manière dont chacun interprète son rapport au travail et à l'institution. Cette définition de la mobilisation au travail nous conduira à procéder en deux temps. Dans un premier temps, il s'agira de dessiner à grands traits le cadre organisationnel de la gestion de crise et de la modernisation engagée à la fin des années 80 par EDF. Cet arrière-plan organisationnel nous permettra, dans un deuxième temps, de situer et de comprendre la mobilisation collective dans ses enjeux et ses processus. Nous chercherons alors à montrer que la tempête, en plaçant l'entreprise dans un contexte

national de crise, fait resurgir des éléments du modèle « fondateur », latents ou minorés, qui redonnent de la cohérence à des conceptions du travail et de l'entreprise. Dans ces termes, la tempête constitue un événement symbolique fort et signifiant pour ses acteurs.

## **Une organisation sous contrainte : modernisation et gestion de crise**

### **La mise en place progressive d'une organisation de crise**

Fin décembre 1999, deux tempêtes s'abattent successivement sur la France. L'ampleur des tempêtes, comme celle des dégâts occasionnés sur le réseau électrique, sont sans précédent ; soixante dix pour cent du réseau électrique de distribution d'EDF sont endommagés et plus de trois millions de clients sont privés d'électricité. On dénombre également d'importants dégâts matériels (habitations partiellement ou totalement détruites) et naturels (principalement des chutes d'arbres sur les routes, les autoroutes et les lignes téléphoniques) qui constituent autant de traces de la violence des tempêtes. La presse d'entreprise

comme la presse locale convergent dans l'emploi des termes pour restituer une vision apocalyptique de l'événement (« désastre », « cataclysme », « ravage »...). Les agents, présents sur le terrain, soulignent en effet l'ampleur des dégâts et la force destructrice des éléments naturels. La confrontation directe avec des paysages et des installations dévastés constitue une source momentanée de déstabilisation. Les agents se sentent dans les premiers instants désarmés pour appréhender et traiter la situation. « De mémoire de lignard, on n'avait jamais vu autant de pylônes tordus, de poteaux brisés comme des allumettes, de kilomètres de câbles arrachés... » [3]. Dans les premiers jours, l'impossibilité de disposer rapidement d'une vue globale et précise de la situation conduit à sous-estimer la nature des dommages et le temps nécessaire à la réalimentation. Chacun cherche dans un climat d'urgence généralisée à apporter sa contribution et à se rendre utile. Des initiatives locales sont prises sans être nécessairement reliées à un niveau plus central de l'organisation. Progressivement, le dispositif de gestion de crise se structure en fonction des enjeux et des problèmes identifiés, et selon une double logique de décentralisation terri-

## MÉTHODOLOGIE

Le « Rex tempête » s'organisait autour de huit thèmes : « politiques d'investissement et de développement », « communication interne et externe », « capitalisation des informations et systèmes d'information », « relations avec les clients », « gestion de crise », « assurance et aspects financiers », « management », « aspects humains et sanitaires ».

L'enquête visait plus largement à analyser la manière dont les agents d'agences EDF-GDF Services se sont organisés pour faire face aux conséquences des tempêtes de décembre, à comprendre la manière dont ils ont vécu cet événement, et en particulier ce qui a motivé leur engagement au cours de cette période et à examiner la façon dont ils envisageaient la période post-crise. L'enquête s'est déroulée dans trois

centres EDF-GDF Services.

Le choix des centres s'est opéré en fonction de la durée de la crise, comprise entre une et trois semaines.

L'échantillon retenu pour chaque centre se composait d'un chef d'agence, du responsable des ressources humaines, d'un médecin du travail, d'agents d'exécution et de maîtrise répartis entre les fonctions d'accueil, d'exploitation et d'intervention clientèle (PI). La conduite des entretiens, une trentaine au total, s'est échelonnée entre la mi-avril et la fin mai.

A la suite des tempêtes, l'entreprise a élaboré une grille de classification distribuant les centres EGS en fonction de l'ampleur des dégâts occasionnés (grille allant de un pour les centres les moins touchés à quatre pour les centres les plus touchés). Les deux centres auxquels nous faisons référence ci-contre ont été « classés quatre ».

toriale et de spécialisation fonctionnelle.

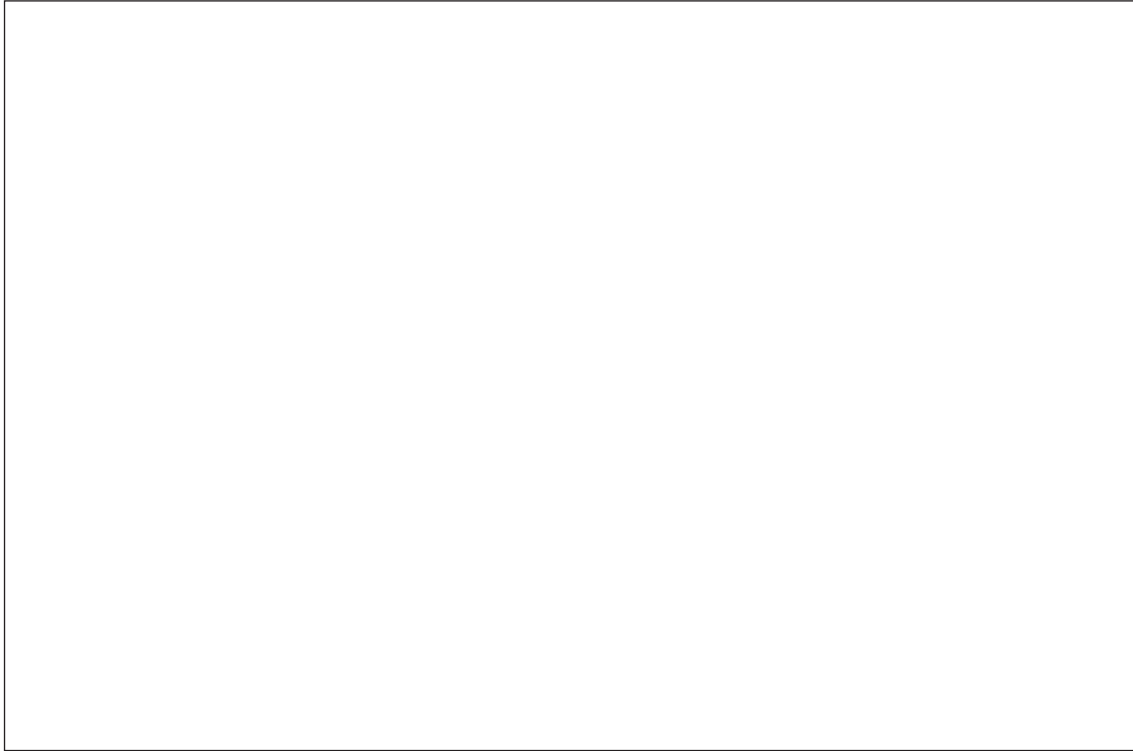
Les plateaux d'accueil se chargent de l'accueil téléphonique et physique afin de répondre

aux demandes des clients et participer à la localisation des pannes. Les informations collectées (nom, lieu, nature des dégâts, anomalies, caractère

prioritaire) sont transmises à l'exploitation. En retour, les agents disposent globalement d'informations partielles qui ne leur permettent que d'apporter des réponses limitées aux demandes des clients. Ce manque d'information se manifeste de façon particulièrement sensible en début de crise.

Parallèlement à un travail d'évaluation (visites de lignes à pied et par hélicoptère), les exploitants s'engagent rapidement dans des réparations provisoires réalisées en relation permanente avec le poste de conduite du réseau et en fonction de priorités définies par la préfecture et le bureau d'exploitation. Dans deux des centres les plus touchés, la seconde et la troisième semaines sont caractérisées par l'arrivée massive de renforts (centres EDF, entreprises étrangères, armée...), directement affectés sur des bases travaux chargées de réalimenter un ensemble de communes.

Pour assurer la coordination, les centres s'appuient sur des cellules de crise et des bureaux centraux de conduite. Le poste de conduite, chargé de la régulation des interventions techniques sur le réseau, occupe à ce titre une place centrale et déterminante dans la gestion de crise. Dans la mesure où il organise la conduite du réseau et centralise les informations



Richard Damore/REA

*Face à l'ampleur des dégâts les agents se sentent dans les premiers instants désarmés pour appréhender et traiter la situation.*

*« De mémoire de lignard, on n'avait jamais vu autant de pylônes tordus, de poteaux brisés comme des allumettes, de kilomètres de câbles arrachés... »*

en quasi temps réel, il dispose d'une vue d'ensemble et autorise les manœuvres réalisées par les équipes d'exploitants. La cellule de crise assure la coordination des moyens humains et techniques (gestion des renforts, des groupes électrogènes, des approvisionnements en matériels...) ainsi que l'interface avec le niveau national, les élus, les représentants des différents services publics et les médias.

Ainsi, à la déstabilisation et au sentiment d'impuissance des premiers jours répond la mise en place progressive d'une or-

ganisation *ad hoc*. La gestion de crise est en effet rendue possible par l'association de multiples entités. Elle réunit et met en forme un ensemble composite mêlant des partenaires d'organisations différentes, des compétences variées (technique, managériale, relationnelle...), des documents de toute sorte (bon de travaux, fiche d'appel clientèle, relevé journalier des réalimentations...) des outils de gestion et des dispositifs techniques. On assiste au fil des jours à la constitution d'un réseau convergent dans ses actions et

étendu dans les « êtres » associés [4].

La gestion de la crise, réalisée dans le cadre de ce dispositif, donne lieu pendant et après l'événement à des constats communs sur la nature de la mobilisation. Les différents protagonistes (direction de l'entreprise, agents eux-mêmes, presse, élus) soulignent, à la fois, l'implication massive des agents et l'engagement solidaire de multiples acteurs (personnel EDF aidé de l'armée, des pompiers, des communes, d'entreprises locales et étrangères...). A ce

titre, « l'expérience », le « dévouement » des agents « disponibles, en congés ou en inactivité depuis des mois ou des années » sont salués par la direction comme un élément décisif de la qualité de la réponse apportée par l'entreprise, en même temps qu'ils conduisent à la conforter dans sa mission de service public ; « cette mobilisation est l'une des plus belles images que nous pouvions donner du service public, au moment où tous les débats sur la dérégulation, l'ouverture européenne ou la concurrence avaient fait douter certains de la pérennité de nos missions » [5].

Si l'on veut comprendre l'intensité et la nature de la mobilisation et les formes qu'elle va prendre, cela demande de saisir le contexte d'avant crise et de le mettre en perspective avec les différents changements engagés depuis les deux dernières décennies.

### Une entreprise publique engagée dans un processus continu de modernisation

La fin des années 80 marque l'engagement d'EDF dans un processus continu de changement de ses modes d'organisation et de gestion. Il s'agit alors pour l'entreprise publique de se moderniser, non pas au sens traditionnel de

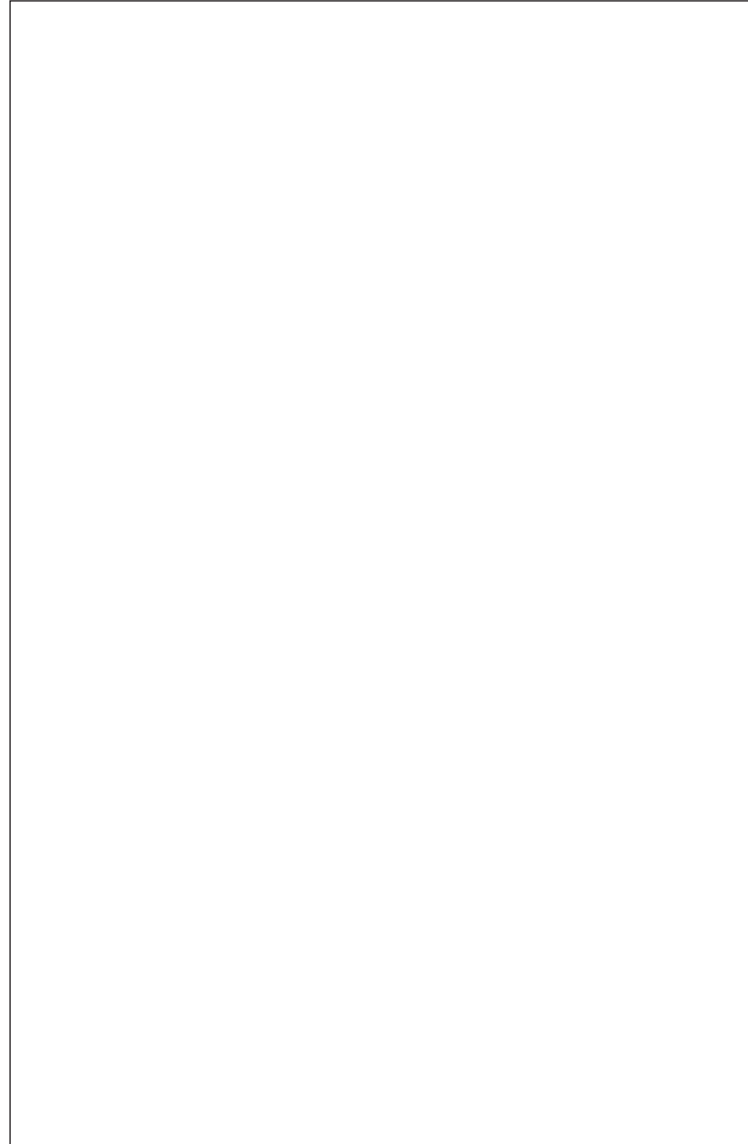
transformation de l'appareil technico-productif, mais dans une optique de redéfinition des mécanismes de coordination et d'évaluation de l'activité, afin de s'adapter plus étroitement et plus rapidement à l'environnement externe. Pour s'ajuster à cet environnement, perçu comme toujours plus menaçant, *via* la concurrence, et plus exigeant, *via* les attentes de la clientèle, l'entreprise s'attache à accroître la flexibilité de l'organisation et à introduire un pilotage par l'aval. La DEGS — qui assure la distribution du courant (basse tension) et le contact avec la clientèle — représente, à ce titre, une forme exemplaire de cette évolution. Elle engage au cours de cette période un processus de décentralisation reposant sur un double principe d'autonomisation et de responsabilisation. Chaque unité négocie avec un niveau central un plan stratégique démultiplié en son sein auprès des différentes composantes organisées en groupes responsables et liées dans leur action par des contrats d'objectif. Cette logique de résultat, signe d'une décentralisation négociée et contractualisée, trouve sa justification dans la volonté de se rapprocher du client et de renforcer la réactivité des unités. D'une autre manière, la mise en place d'un dispositif de gestion des hommes, asso-

ciant différents outils de gestion des compétences et d'évaluation de l'efficacité individuelle, cherche à adapter et mobiliser les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise. Les agents soulignent sur ce point un décalage croissant [6] entre les compétences réellement mises en œuvre et la reconnaissance retirée du travail *via* des outils de gestion considérés comme souvent impropres à apprécier les « régulations autonomes » [7]. Dans les agences clientèle, les agents vivent une double évolution. La première, de nature interne, prend plusieurs formes : élargissement accéléré de la gamme des services, affirmation et valorisation d'une logique technico-commerciale, complexification des produits et multiplication des situations expérimentales et développement des indicateurs de performance. La seconde évolution, de nature externe, s'illustre à travers les attitudes et les comportements des clients : diversification des demandes et renforcement des exigences de la clientèle. Cette double évolution (souvent vécue comme une pression) conduit à renouveler les conditions de travail et le rôle des agents. Il s'opère progressivement une mixité des métiers. Les agents PI (agents petites interventions ou d'intervention clientèle), aux activités tradi-

tionnellement techniques, doivent se montrer capables de présenter et d'expliquer des produits nombreux et évolutifs à une variété de clients. De leur côté, les agents d'accueil doivent s'adapter à la complexité technique des produits afin d'opérer, le cas échéant, des diagnostics et des dépannages de premier niveau. Face à cette évolution des produits et des attentes de la clientèle, on assiste à une élévation des compétences et à une spécialisation élargie du travail. Cette transformation des métiers de l'accueil et de la tournée pose avec une plus grande acuité la question de la reconnaissance des compétences élaborées et mobilisées dans l'activité.

Dès lors, la proximité recherchée et affichée par l'institution à l'égard de son environnement conduit à ce que les acteurs de terrain se retrouvent dans un milieu ouvert et contingent où les enjeux ne se situent plus seulement dans l'organisation, mais également à sa frontière. L'activité stratégique se concentre, en définitive, dans la définition d'un métier d'interface enchâssant de plus en plus les dimensions technique et commerciale et d'une nouvelle forme de service à la clientèle.

Le redéploiement des activités autour des agences clientèle s'accompagne aussi d'un resserrement du champ d'action



*Les réparations jouent aussi un rôle symbolique de réévaluation des qualités professionnelles. Les interventions, effectuées dans des conditions difficiles, ouvrent des espaces professionnels dans lesquels certains agents peuvent exprimer de manière inventive leur connaissance du métier.*

et des moyens attribués au secteur de l'exploitation. Ce dernier interprète cette évolution sur le mode de la dévalorisation et de la fragilisation. Les exploitants reviennent très souvent et plus particulière-

ment pendant la tempête sur la disparition progressive des compétences techniques. Il semble en effet que différents facteurs d'origines économique, technique et organisationnelle contribuent à limiter

Richard Damone/REA

quantitativement et qualitativement les occasions de se former et de pratiquer le métier (externalisation d'une partie des activités, fiabilité croissante du matériel, augmentation du recours au réseau souterrain, réduction du nombre d'agents PI/monteur).

Au final, au cœur de la modernisation, la relation au client s'affirme comme un espace (de plus en plus central) de définition professionnelle pour les agents et d'élaboration de l'action publique pour l'entreprise. Celle-ci s'attache à instaurer de nouveaux modes de fonctionnement et valeurs afin de poser les jalons d'un nouveau modèle culturel de service public insistant sur les dimensions de service au client, de performance économique et d'ouverture sur l'environnement. Or, la mise en forme progressive d'EDF sur le modèle des entreprises orientées client a mis sous tension le modèle « fondateur » [8] [9] et a fragilisé (du moins à la DEGS) les métiers techniques dans leur professionnalité et leur légitimité institutionnelle. Ces deux points critiques autour de la construction d'un service public dans un environnement concurrentiel et de la redéfinition des activités/organisations constituent l'arrière-plan de la gestion de la crise. Ces deux points suscitent de manière durable des inquié-

tudes, des débats contradictoires et des engagements différenciés dans la mesure où ils interrogent chacun dans sa manière d'interpréter son rôle et les missions « légitimes » attribuées à l'entreprise. Dans cette perspective, l'événement tempête introduit non pas une déstabilisation ou une perte de repère, mais procure au contraire l'occasion de construire un rapport cohérent au travail.

## **La dynamique sociale de la gestion de crise : de la coordination instrumentale à la coopération**

### **L'émergence de nouvelles formes de coordination**

#### **Une redéfinition du cadre d'action**

Les conséquences de la tempête et leur traitement introduisent de nouvelles incertitudes et contraintes dans la situation de travail. Face aux multiples pressions et difficultés rencontrées, les centres mettent en place une organisation de crise reconfigurant les structures existantes et, par là même, le cadre d'action. Au ni-

veau le plus opérationnel, on assiste à un réagencement des collectifs de travail dans leur contour et leur composition. Les plateaux d'accueil s'élargissent à d'autres populations (insertion de commerciaux et de conseillers collectivités locales) et se concentrent sur un secteur d'activité (accueil téléphonique et physique). De manière similaire, les équipes d'exploitants intègrent des techniciens d'intervention clientèle et des renforts externes chargés d'intervenir sur le réseau. Dans ce contexte d'action renouvelé dans ses contraintes et la répartition des rôles qu'il opère, il se met en place de nouveaux liens et formes de coordination contrastant avec le fonctionnement quotidien. Les agents accèdent, en effet, à des espaces d'autonomie élargie.

Les agents d'accueil, outre un travail centré sur l'accueil et la localisation des pannes, traitent les demandes des clients en dehors des objectifs de performance et des contrôles habituels. Les différentes équipes d'exploitants se voient attribuer la responsabilité territoriale (par commune ou secteur) de réalimenter dans des délais brefs le plus grand nombre de clients et ceux présentant un caractère prioritaire. Dans ce cadre global d'action, les agents bénéficient d'une grande marge de ma-

nœuvre comprise comme un signe de confiance de la part de la hiérarchie. Ils jugent ensemble et décident sur place des priorités et de la façon de réaliser le travail. L'urgence de la situation et l'ampleur des dégâts conduisent à limiter de fait la prescriptibilité des activités au profit d'une gestion déléguée aux équipes opérationnelles. L'expérience du travail dans des conditions de crise apparaît comme source d'autonomie et de responsabilité, et à ce titre beaucoup plus stimulante que l'activité quotidienne de travail décrite à travers les nombreuses contraintes qui la jalonnent (autorisation préalable d'accès au réseau, temps d'intervention — rendez-vous, heure de coupure —, modes opératoires, chantier préparé, bon de travail journalier, etc.).

A cette autonomie nouvelle répond une dépendance obligée envers le collectif dans lequel on est inséré ou celui avec lequel on entre en relation. L'autonomie se renforce certes pour chacun, mais elle prend dans le même temps une forme collective. En effet, au moment de la gestion de crise, la multiplicité des problèmes rencontrés, les attentes fortes de la clientèle et l'urgence des réponses à apporter nécessitent un partage des responsabilités et une coordination étroite, au sens d'entraide, entre les inter-

venants. Chaque agent ou groupe d'acteurs ne dispose pas des ressources et des capacités d'action suffisantes pour appréhender et traiter la complexité de la situation. Une « solidarité » de circonstance, construite autour de rapports d'interdépendance, se met alors en place entre acteurs aux rôles et aux niveaux hiérarchiques différents.

***Des relations d'entraide exigées par une situation de dépendance technique et productive***

Les effets de la tempête sur le réseau placent les agents techniques dans un contexte de travail à forte incertitude caractérisé par une diversité de problèmes techniques à résoudre dans l'urgence (nombre et nature des défauts à découvrir sur les lieux, temps d'accès difficilement prévisibles, problèmes d'approvisionnement en matériels, etc.). Dans ce contexte, les relations entre agents se construisent autour des connaissances et des savoir-faire à mobiliser, et des contraintes de rendement (ré-alimenter le plus rapidement possible). De fait, les nombreux problèmes à résoudre les placent dans une situation de dépendance qui conduit à instrumenter le groupe de collègues autour d'enjeux d'élaboration de connaissances

« opératives » [10] et de solutions pertinentes. Les agents sont alors amenés à se concerter et à collaborer. Ces échanges coopératifs permettent à chacun, et donc au groupe, d'identifier les difficultés et de définir les réponses à donner. L'urgence de la situation et la charge de travail participent également au développement de relations d'entraide. On se donne des coups de main et on n'hésite pas à réaliser une tâche qui ne vous est pas normalement dévolue. Elles deviennent indispensables pour absorber dans des délais restreints une quantité de travail importante ; « quand on est dans une telle urgence et qu'on manque de tout, qu'on sent vraiment qu'on est au fond, il faut être solidaire, sinon on ne s'en sort pas » (contremaître PI).

Sur les plateaux d'accueil, on trouve des formes de coopération comparables à celles rencontrées dans les équipes d'exploitation. Elles sont orientées vers la maîtrise de la relation à l'environnement extérieur. L'incertitude partagée autour de l'accès à l'information sur l'état d'avancement des travaux conduit, tout d'abord, à échanger les informations collectées. Ce partage permet d'affiner les réponses données aux clients, conférant une position plus valorisante à celui qui les délivre, et de mieux maîtriser une rela-



tion potentiellement conflictuelle, diminuant ainsi le coût de l'échange sur un plan personnel.

D'une autre manière, le flux continu d'appels, dépassant largement la capacité de traitement du plateau, contribue à un engagement de l'ensemble des agents présents et un renforcement des relations entre collègues et avec la hiérarchie directe. La nature de certains appels (agressivité, détresse psychologique) rend également nécessaire la cohésion du groupe et la mobilisation de chacun de ses membres. Le groupe joue, à ce titre, un rôle de soutien pour rendre supportable la charge émotive accumulée au fil des appels. Il permet à chacun de s'accorder ponctuellement des temps de pause pour « décompresser » et évacuer, par le biais de discussions avec des collègues, la tension générée par une succession d'appels « difficiles » (insultes, pleurs, menaces de suicide...).

### **Une mobilisation rendue possible par l'établissement de liens de coopération**

Le caractère contingent et complexe de l'activité dé-

bouche donc sur des relations « d'entraide instrumentale » [11] nourries de convivialité, d'échanges de savoir et de coups de main. Toutefois, les nombreuses sources d'incertitude et d'interdépendance ne suffisent pas à rendre compte et à expliquer l'établissement de modes de coopération [12] dépassant la simple coordination instrumentale. L'accord entre les personnes et la volonté commune de s'engager ne peuvent se comprendre seulement comme la convergence d'intérêts et d'objectifs productifs. D'une autre manière, la coopération se fonde et s'organise autour d'un accord sur les finalités de l'action et les savoirs légitimes à mobiliser.

#### **Un sentiment d'appartenance à une communauté d'action**

A la suite des tempêtes, l'entreprise se trouve fortement interpellée dans sa capacité à assurer une mission d'intérêt général. Les impératifs économiques, financiers et commerciaux s'effacent partiellement le temps de la crise au profit d'un impératif de réalimentation. La continuité du service et le service rendu à la nation deviennent dans cette situation le « principe supérieur commun » [13] qui oriente l'action de l'ensemble des ac-

teurs. Il s'impose comme une référence commune et partagée, et quelle que soit la manière d'envisager au quotidien son rôle ou celui de l'entreprise. D'une part, il apparaît comme porteur du sens légitime à donner à son action. D'autre part, il remplit une fonction opératoire dans la mesure où il assure la mobilisation collective indispensable au rétablissement de l'électricité. Enfin, il prend une forme incarnée au sens où il prend forme dans les différentes contributions (accueil téléphonique, interventions sur le réseau, gestion et coordination des moyens, information des collectivités locales...). En d'autres termes, la notion de service public fait converger l'action dans un même sens et à ce titre participe à développer le sentiment d'appartenir à un même ensemble.

*« On a senti un état d'esprit de groupe et ce que voulait dire le service public [...] On avait tous à cœur d'être sur le pont et de remettre le plus vite possible l'électricité. On a eu plus le sentiment d'être utile à la nation. On a retrouvé cette idée, comme en 1946, de reconstruction, [...] Les jeunes ont pu toucher du doigt ce qu'était le service public. Ils l'ont touché pendant deux, trois semaines » (maîtrise accueil).*

Ce sentiment d'appartenance à une communauté d'action se nourrit plus quotidiennement

d'un vécu commun. Les agents et la hiérarchie de proximité participent directement et dans des conditions similaires au traitement des demandes ou aux réparations. Les positions occupées et les tâches accomplies s'uniformisent. Les différences et les tensions qui se manifestent habituellement autour de la répartition des activités et de leur suivi ou autour de la manière de concevoir le travail, s'atténuent le temps de la tempête. L'événement fait converger l'investissement dans le travail vers un but commun.

Toutefois, le partage d'un objectif commun ne signifie pas pour autant que l'ensemble des acteurs donnent le même sens à leur engagement. Les raisons données par les personnels de l'exploitation et de l'accueil pour justifier leur investissement se recouvrent partiellement.

Pour l'accueil, il s'agit de rendre service au client et de venir en soutien de l'exploitation dont on se sent proche. Cette impression de rapprochement avec l'exploitation, souligné comme contrastant avec l'organisation et les relations habituelles de travail, alimente un sentiment d'appartenance commun à l'entreprise. On se vit comme une composante identifiée et utile participant à l'activité d'un ensemble plus large.

L'action de l'exploitation est également guidée par la volonté de rendre service au client. De manière spécifique, la mobilisation des exploitants tient au fait que les conditions et la finalité de l'activité pendant la tempête entrent en résonance avec l'activité de dépannage. Les interventions réalisées pendant la tempête sont assimilées au travail en astreinte. Il s'agit, dans les deux cas, de réalimenter dans les plus brefs délais les clients privés d'électricité. Il convient d'assurer une continuité de service dans le cadre d'une mission d'intérêt général. La tempête met ici en exergue la prégnance de la notion de service public dans l'engagement des exploitants et son enchaînement dans le métier.

*« Cette notion de service public, on la retrouve dans l'astreinte. On intervient 24 heures sur 24, il y a toujours quelqu'un qui viendra réparer. En astreinte, dès qu'on reçoit un coup de téléphone, on a le réflexe de partir le plus rapidement possible quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit. S'il y a une panne, c'est qu'il y a une détresse, on doit soulager le plus rapidement l'usager dans la détresse [...] L'idée de service public, quand on est en astreinte, elle est la plus forte. Quand on va chez le client et qu'il demande combien il doit, on lui répond rien, il est content »* (agent d'exploitation).

*« La notion de service public, c'est sûrement vrai. On était les seuls à pouvoir le faire, et puis on a tous des voisins, de la famille qui ont des bébés. Il suffit de voir une femme avec ses deux bambins depuis trois jours sans courant [...] Et puis, il y a la notion de service public en général, on est là pour ça, on est les seuls à pouvoir le faire. Les pompiers, on ne leur pose jamais ces questions, c'est à eux de le faire »* (agent d'exploitation).

On assiste donc à un alignement fort et inhabituel du « mandat organisationnel » [14], de la conception du travail et de l'activité concrète ; la mission de l'institution, la représentation du métier et le travail réalisé convergent ici étroitement. La demande du pays, traduite dans les termes d'une réalimentation rapide du territoire, entre en cohérence et légitime une conception des finalités de l'organisation et du métier qui prend forme dans le travail réalisé. L'événement tempête devient dès lors exceptionnel par la cohérence identitaire produite.

### La légitimation de savoirs ou la reconnaissance du métier

La coopération se construit aussi dans un accord sur les ressources convoquées et les modes d'évaluation retenus. Il s'agit, aussi bien pour l'entre-

prise que pour ses exploitants, d'opérer rapidement des réparations provisoires sur un réseau fortement endommagé et exigeant, par là même, le recours à des compétences techniques reconnues comme pertinentes par les acteurs engagés. Il devient alors, le temps de la tempête, utile, valorisant et reconnu de maîtriser et de déployer des compétences associées aux métiers du réseau aérien. La fragilisation du réseau dans ses infrastructures ouvre alors des espaces de réalisation et de reconnaissance du métier d'exploitant. Autrement dit, le contexte de travail en situation de crise donne à l'exploitation l'occasion de pratiquer et de valoriser le métier.

### **Le métier retrouvé et reconnu par l'entreprise**

L'engagement au travail et le plaisir retiré des interventions sur le réseau renvoient pour les exploitants à des enjeux de reconnaissance professionnelle et d'exercice du métier. La façon dont ils vivent leur activité quotidienne et l'évolution de leur secteur d'activité permettent de comprendre le rôle moteur de ces enjeux dans l'investissement fourni. En effet, si on se place dans une perspective historique, on constate

globalement un redéploiement des activités et une redéfinition des enjeux stratégiques pour la distribution. Au temps de la direction de la distribution, le monteur représentait un métier noble dans la hiérarchie culturelle des métiers. Depuis la fin des années quatre vingt, on a assisté à une valorisation croissante des populations en relation directe avec la clientèle (conseillers clientèle, commerciaux, techniciens d'intervention clientèle) et à une concentration parallèle des moyens sur ces activités. Cette évolution s'est traduite dans le même temps par une réduction des budgets d'investissement et des effectifs dans les agences d'exploitation. Elle conduit l'exploitation à vivre, depuis plusieurs années, sa situation sur le mode de la dévalorisation et de la fragilisation. Les techniciens s'interrogent, en effet, sur leur place dans l'entreprise et la pérennité de leurs activités. En rupture avec cette situation, la tempête constitue une occasion de réhabiliter le métier de technicien du réseau. Elle donne à l'exploitation la possibilité de réaffirmer l'intérêt pour l'entreprise de maintenir ce métier.

Le redéploiement des activités et l'organisation quotidienne du travail conduisent également à la disparition et/ou à la spécialisation sur certaines

tâches. La tempête donne, au contraire, l'opportunité de pratiquer une variété de tâches. En effet, l'ampleur des dégâts offre la possibilité de réaliser sur une même journée des actes techniques de nature différente. Cette situation permet de décloisonner l'activité et de la pratiquer dans sa globalité. Le métier tel que vécu au quotidien, c'est-à-dire amputé d'un certain nombre de gestes, gagne en densité technique et en signification sur le plan identitaire. Il devient possible, le temps de la tempête, de pratiquer le métier et tout le métier. Le geste professionnel n'est plus retenu ou oublié, mais il trouve à s'exprimer de manière valorisante et signifiante [15].

### **Le métier ajusté ou la reconnaissance par les pairs**

L'urgence de la situation et le manque de matériel amènent à élaborer en situation des solutions *ad hoc*. Les agents soulignent, à ce titre, les véritables prouesses techniques réalisées sur le réseau.

*« On a fait plus Mc Gyver qu'agent EDF. Le travail s'est réalisé dans des conditions de guerre avec les moyens du bord. On a beaucoup manqué de matériel. Quand on n'a pas ce qu'il faut, on se débrouille pour fabriquer*

[...] *On a vu sur le réseau de véritables sculptures modernes, ça relevait du génie* » (agent d'exploitation).

Les réparations répondent non seulement à des impératifs fonctionnels de réalimentation, mais jouent aussi un rôle symbolique de réévaluation des qualités professionnelles. Les interventions, effectuées dans des conditions difficiles (manque de matériel, mauvaises conditions météorologiques, accès difficile à des ouvrages fortement endommagés), ouvrent des espaces professionnels dans lesquels certains agents peuvent exprimer de manière inventive leur connaissance du métier. Ces interventions offrent l'occasion de montrer devant un public de pairs (« audience » pour reprendre les termes de N. Dodier [16]) un savoir-faire mêlant des gestes appris, des bricolages *ad hoc* et de l'aisance corporelle (travail à la pointe du poteau dans le vent et l'obscurité). L'intervention devient un petit « théâtre de l'habileté technique » à l'intérieur duquel l'agent prend la mesure de ses potentialités d'adaptation et s'affirme auprès des autres en tant qu'homme de métier. Ces moments constituent de véritables « épreuves de réalité » [13] qui testent la capacité à s'adapter à un contexte inhabituel et au ter-

me desquelles on assiste à une redistribution des qualités attribuées aux personnes. Le « coup de génie » inscrit dans la réparation provisoire rejaillit sur l'image que son auteur se fait de lui-même et sur la manière dont les autres le perçoivent et le reconnaissent. L'estime de soi et la valeur attribuée par autrui se modifient au gré des situations vécues, des rôles tenus et des réalisations produites. En ce sens, « les arènes de l'habileté technique distribuent les individus entre les pôles de l'adresse et de la maladresse, de la force et de la faiblesse, de l'expérience et de l'ignorance, du calme et de la nervosité, du courage et de la pusillanimité » ([16], p.121).

*« Vous allez voir, les contremaîtres que vous appelez les gratte-papier, ce qu'ils sont capables de prouver... c'était l'occasion de démontrer aux agents qu'on a beau être contremaître et se trouver en grande partie dans un bureau, on sait encore ce qu'est le métier sur le réseau. Même si j'étais passé dans la partie clientèle, je pouvais encore leur en apprendre [...] Les gens étaient contents d'être venus avec moi et prêts à revenir. On s'est senti reconnu au bout des deux semaines passées »* (contremaître PI).

*« Dans une équipe, il y a toujours un petit génie, un bricoleur qui amène le plus. On pouvait montrer ses*

*compétences, son savoir-faire dans d'autres conditions. Là, on a vraiment vu les gens compétents et incompétents. Ceux qui étaient d'habitude en retrait, ont pu à ce moment là exprimer leur savoir, faire des choses de génie [...] Les anciens ont pris le relais. Mon collègue qui a cinquante ans et qui encadrait une équipe extérieure a dû monter au poteau pour faire un repontage. Les jeunes ont plus l'habitude de travailler en ville, avec des nacelles. Ils n'ont pas été aussi à l'aise pendant la tempête »* (agent d'exploitation).

Ainsi, la variété des problèmes techniques et les moyens matériels limités exigent de dépasser la simple connaissance du métier et de puiser dans l'expérience et les savoir-faire pour la réinterpréter et l'ajuster au cas par cas [17]. L'agent peut à tout moment être interpellé et jugé sur la pertinence de ses compétences techniques et son inventivité. Le métier, compris dans ces termes, constitue une ressource essentielle pour faire vite et en toute sécurité. L'expérience ne joue pas comme une contrainte, mais au contraire comme un facteur d'ajustement des pratiques au profit d'une logique de réalimentation rapide et de réparations provisoires. Dans une telle situation, « jugements de beauté et d'efficacité » [18] convergent dans une même appréciation du travail réalisé. La répa-

ration provisoire rencontre l'approbation du cadre gestionnaire de crise et de l'homme de métier.

### **Coût du travail, visibilité de l'action et reconnaissance du client**

La situation de crise pointe l'importance de la reconnaissance comme un enjeu permanent de l'activité professionnelle et une dimension explicative du fort engagement des agents pendant la période concernée. En effet, la mobilisation collective constatée peut trouver sa source dans un déficit de reconnaissance professionnelle et sociale.

En premier lieu, le contexte national de crise est notamment compris par les agents comme une épreuve pour l'entreprise. Il s'agit de montrer à l'extérieur, aussi bien à l'usager-citoyen qu'au client-consommateur, la capacité de l'entreprise à gérer efficacement une crise d'ampleur nationale. L'impératif d'efficacité ne répond pas seulement ici à une nécessité opératoire (rétablir l'alimentation en électricité), mais il renvoie aussi pour les agents à d'autres enjeux.

La gestion de crise est, d'une part, traversée par un enjeu de réhabilitation de l'image sociale de l'entreprise. L'engagement fourni répond sur ce point à la perception, plus ou moins forte, d'une image sociale externe dévalorisée. La gestion de crise se présente dès lors comme une occasion ou un moyen d'effacer, sinon de mettre à distance des représentations péjoratives. Ces représentations se stigmatisent le plus souvent dans l'image du fonctionnaire peu efficace, pourvu d'avantages et éloigné du client.

La mobilisation prend, d'autre part, sa source dans un enjeu de consolidation de la position de l'entreprise dans le contexte actuel d'ouverture des marchés. L'intégration par les agents du discours sur les contraintes et les évolutions d'un environnement économique, instable et menaçant, renforce le souci d'apparaître comme disponible et réactif. L'efficacité du travail réalisé est comprise comme un gage de fidélisation des clients ou un argument contre une privatisation éventuelle.

En second lieu et comme nous l'avons précédemment souligné, la gestion de crise permet à l'exploitation de revenir sur un contentieux identitaire relatif à la place et à l'image de son métier dans l'entreprise. Elle offre l'occasion de réhabiliter

le métier de technicien de réseau qui souffre, selon les intéressés, d'un manque de moyens et de reconnaissance. D'une autre manière, l'engagement important et continu des agents répond à la reconnaissance attribuée, certes inégalement, par trois figures d'acteurs. On souligne la prise en compte par la hiérarchie des difficultés rencontrées et du travail réalisé. Elle se traduit notamment par une participation directe de la hiérarchie opérationnelle, une valorisation du travail accompli et une satisfaction, dans la mesure du possible, des demandes en matériel et en effectif. Dans les collectifs de travail, il se met en place et on privilégie un mode de décision collective. Ces rapports de collégialité, mêlant concertation et débat (régulation de la durée et du rythme de travail, définition des priorités et des méthodes d'intervention sur les chantiers...), assurent la reconnaissance de l'avis de chacun et des contributions respectives. Enfin, la relation au client constitue une scène extérieure de reconnaissance d'autant plus importante que l'activité quotidienne de travail se déroule dans des conditions vécues sur la durée comme éprouvantes (charge et rythme de travail, complexité des problèmes à traiter, mauvaises conditions climatiques...). A ce

titre, le travail et la fatigue occasionnée prennent un sens différent en fonction de la reconnaissance manifestée par le client, des capacités d'action et de la visibilité sur les effets du travail réalisé.

Pour l'accueil, la reconnaissance du client s'exprime parfois pendant la crise, mais surtout postérieurement sous la forme de courriers ou d'échanges au guichet. De plus, les agents peuvent vivre un sentiment d'impuissance et ressentir leur situation comme particulièrement éprouvante en raison des moyens limités dont ils disposent pour répondre aux clients (informations non disponibles et partiellement fiables sur la programmation et l'avancée des chantiers) et évaluer les effets de leur contribution (envoi de fiches de renseignements à l'exploitation sans connaître en retour l'impact sur le réseau).

Les équipes techniques tirent de leur côté une forte reconnaissance de leurs interventions sur le terrain. Elles reçoivent un accueil à la hauteur de l'attente des clients et des dégâts subis. Les clients expriment de manière individuelle ou collective leur reconnaissance à travers des remerciements et/ou des offres de nourriture, voire d'hébergement. Ces témoignages de gratitude pour le travail accompli gagnent en intensité au fur et à

mesure que la coupure se prolonge. Dans les lieux les plus reculés et privés d'électricité depuis plusieurs jours, la réalimentation donne lieu à des scènes où s'exprime ouvertement la reconnaissance de la population. Au fur et à mesure des interventions, un phénomène de globalisation se crée et conduit la population à remercier des agents circulant sur le terrain sans qu'ils soient forcément à l'origine de la réparation. Cette reconnaissance participe à alimenter étroitement l'engagement quotidien et la volonté de donner beaucoup de soi. Elle aide dans le cours de l'action à « oublier » la fatigue et à poursuivre un travail entamé depuis de longues heures. Au moment du repos, elle aide également à mieux supporter la fatigue accumulée. De plus, les agents d'exploitation se trouvent en situation d'intervenir à la source (réparations sur le réseau) et d'évaluer directement les conséquences de leur travail (fin du chantier donnant lieu au rétablissement de l'électricité).

*« Même s'il est tard, quand on voit les clients qui nous disent qu'ils sont très contents, on se sent regonflé. La fatigue est effacée, on a envie de continuer, d'aller le plus vite possible [...] Quand on remet le courant et que cela donne lieu à une explosion de joie, qu'on a un sourire, on a ga-*

*gné, on ressent moins la fatigue physique, on est content d'avoir donné. Quand on est content de notre prestation, c'est très réconfortant, ça apporte du bien-être »* (contremaître PI).

## Conclusion

La tempête et ses conséquences destructrices ne doivent pas seulement être comprises comme un événement, mais comme une période faisant événement par la cohérence produite et retrouvée. La gestion de crise constitue, en ce sens, une séquence extrêmement ambivalente. Elle apparaît de la manière la plus visible et d'un point de vue structurel comme un moment déstabilisant et de mise en tension de l'organisation dans ses capacités d'adaptation et de réaction. Elle se révèle aussi dans un registre tout à la fois symbolique et pratique comme une expérience subjective et sociale de mise en cohérence de conceptions de l'activité de travail et de modes d'action dans lesquels elles s'incarnent. Concrètement et comme nous l'avons montré, l'événement conduit à vivre différemment l'activité et les rapports de travail. Il joue comme un opérateur d'intégration des agents au sein d'une communauté

d'action orientée vers une finalité commune. Les relations de travail se construisent sur la base de rapports de confiance et d'objectifs partagés. Chacun a l'impression de faire partie d'un tout. Les cliques et les tensions qui peuvent se manifester habituellement s'estompent. La crise permet aussi de vivre l'engagement professionnel sur des registres différents

de celui de l'activité quotidienne. La nature des conditions de travail, des relations entre les agents et de la position occupée est présentée comme contrastant avec la situation quotidienne de travail.

Dans un certain nombre de cas, le travail réalisé pendant la tempête apparaît comme plus stimulant et plus gratifiant par rapport à l'activité habituelle. Les agents retirent du travail une reconnaissance qu'ils ne trouvent pas nécessairement en temps normal auprès de la hiérarchie, des collègues ou des clients. Dans sa forme la plus marquée, la signification donnée par l'exploitation à son engagement restitue cette différence entre le travail pendant et en dehors de la tempête. Le contexte de travail en temps de crise permet aux exploitants de prati-

quer le métier dans sa totalité et d'incarner la mission de service public dans sa forme la plus aboutie. Le métier « empêché »/dégradé redevient le métier valorisé et accompli. On

**En d'autres termes, dès lors que l'individu trouve les conditions et les moyens de faire reconnaître sa différence et la spécificité de sa contribution, l'action devient significative et par suite source d'une plus grande implication.**

renoue avec plaisir avec un savoir-faire recherché pour l'intérêt qu'il procure dans le travail et la valeur qu'il confère à l'individu. La mission de l'entreprise reprend un sens fortement cohérent.

La crise donne la possibilité de vivre et de mettre en actes une représentation du métier et de la mission de service public. La référence devient la pratique. Le métier, la mission de service public et l'activité se superposent fortement.

La tempête fait également événement par les acteurs valorisés et les principes de justification retenus assurant la coordination. Les impératifs de réalimentation d'un réseau fortement endommagé conduisent en effet à privilégier une double logique d'intérêt général et de métier orientant et légitimant l'action de l'ensemble des acteurs. D'une autre manière, la figure de l'agent polyvalent porteur de compétences gestionnaires et relationnelles, d'une compréhension d'ensemble sur l'organisation et orienté vers des finalités com-

merciales laisse temporairement place à l'homme de métier engagé dans une spécialité technique et détenteur d'un savoir-faire constitué sur le temps. A ce titre, l'exploitant, en quête d'une reconnaissance identitaire assimilable à la catégorie du « professionnel bloqué » [19], trouve les conditions institutionnelle et technique de revalorisation et d'exercice de son métier.

Ce regain de cohérence, porteur de la dynamique de mobilisation collective, amène à réinterroger la question de la motivation et notamment les discours managériaux qu'elle suscite. Les agents s'investissent et font face aux nombreuses contraintes techniques, productives et sociales parce que la situation, aussi éprouvante soit-elle, procure reconnaissance et sens. En d'autres termes, dès lors que l'individu trouve les conditions et les moyens de faire reconnaître sa différence et la spécificité de sa contribution, l'action devient significative et par suite source d'une plus grande implication. En ce sens, l'acte de reconnaissance, médié par les rapports sociaux et les modes de gestion des hommes, remplit une fonction essentielle dans la construction identitaire et la mobilisation au travail [20] [19]. La mobilisation, repérable tout au long de la crise, illustre le fait

que la motivation ne représente pas un problème en soi. Le point critique se situe en fait au niveau des formes de reconnaissance existantes et retenues qui rendent, dans les cas les plus favorables, possible et durable la motivation.

Plus largement, l'approche par la résistance au changement, fréquemment mobilisée dans l'appréhension des contextes de réorganisation, perd ici de sa pertinence au regard de l'engagement individuel et collectif témoigné au cours d'une crise pourtant caractérisée par ses nombreuses sources d'incertitude et de pression. En définitive, les individus sont toujours prêts à s'investir dans les processus de changement dès lors qu'ils disposent de ressources d'action au moins équivalentes, et d'une reconnaissance des contraintes rencontrées et réponses apportées dans le cours de l'activité et du sens qu'ils attribuent à leurs actions (modes de définition et de justification).

## Bibliographie

[1] E. Chauffier et J. Cihuelo « Une

tempête faisant événement : un regain de cohérence identitaire ». In : Brugidou, M. Cihuelo, J. Meynaud, HY. Tempête sur le réseau. L'Harmattan, 2002.

[2] Supplément La Vie électrique, n° 316, p. 7.

[3] La Vie électrique, février 2000, n° 317.

[4] Latour, B. La science en action. La Découverte, 1987.

[5] Préface de F. Roussely, Des hommes dans la tempête, supplément la Vie électrique, n° 316.

[6] Chauffier, E. Le point de vue de cinq équipes de sociologues sur les données de l'enquête « Vous et votre entreprise ». Rapport EDF-Grets, 1997.

[7] Reynaud, JD. Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Armand Colin, 1989.

[8] Trinh, S. Wiewiorka, M. Le modèle EDF. La Découverte, 1989.

[9] Mauchamp, N. Tixier, PE (Dir.). EDF-GDF, une entreprise en mutation. La Découverte, 2000.

[10] Terssac, G (de). Autonomie dans le travail. PUF, 1992.

[11] Francfort, I. Osty, F. Uhalde, M. Sainsaulieu, R. Les mondes sociaux de l'entreprise. Desclée de Brouwer, 1995.

[12] Dejours, C. « Coopération et construction de l'identité en situation de travail ». Futur Antérieur, n° 16, 1993.

[13] Boltanski, L. Thévenot, L. De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard, 1991.

[14] Girin, J. « Les agencements organisationnels ». In : Charue-Duboc, F. Les savoirs en action. L'Harmattan, 1995.

[15] Clot, Y. « Le sujet au travail ». In : Kergoat, J. et al. Le monde du travail. La Découverte, 1998.

[16] Dodier, N. « Les arènes des habiletés techniques ». Raisons pratiques, n° 4, 1993.

[17] Clot, Y. Fernandez, G. « Mobilisation psychologique et développement du métier ». In : Béraud, G. Lemoine, G. Traité de psychologie du travail et des organisations. Dunod, 2000.

[18] Dejours, C. Travail, usure mentale. Bayard, 2<sup>e</sup> éd. 1993.

[19] Dubar, C. La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles. Armand Colin, 1991.

[20] Sainsaulieu, R. L'identité au travail, PFNSP, 1977.

## Bibliographie complémentaire

Brugidou, M. Cihuelo, J. Meynaud, HY. Tempête sur le réseau. L'Harmattan, 2002.

Cihuelo, J. Uhalde M. « La modernisation bancaire ». Les cahiers du LSCI. 1995.

Cihuelo, J. « Vers la production d'un service public solidaire d'entreprise ? ». Revue française des affaires sociales, n° 2, 1997.

Crozier, M. Friedberg, M. L'acteur et le système. Seuil, 1977.

Sainsaulieu, R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. PFNSP & Dalloz, 1988.

Weller, JM. L'état au guichet. Desclée de Brouwer, 1999.

Annales des Mines, Réalités industrielles, août 2002, « Les tempêtes - Enseignements des crises et gestion des risques ».