

# CAHIER DES CHARGES

Réf. :

**Objet : Recherche-Intervention - Dispositif pour accompagner les évolutions d'organisation de l'ASNR**

## Documents associés :

- Plaquette institutionnelle de l'ASNR
- Organigramme
- Etude d'impact du projet de loi portant création de l'ASNR
- Rapports sur la préparation de la création de l'ASNR au titre de l'article 21 et du II de l'article 15 de la loi du 21 mai 2024
- Note « Dispositif pour accompagner les évolutions d'organisation de l'ASNR – Projet » - 7 juillet 2025
- Présentation powerpoint du dispositif – Formation conjointe – instance sociale – 22 octobre 2025
- Réorganisation des fonctions supports (DDC-DRH-DSSP-DAF-USNR-DFP-DI) : présentation ppt, notes d'organisation, fiche d'impact
- Restitution des synthèses des ateliers du séminaire des managers du 20 janvier 2026.

## HISTORIQUE DES MODIFICATIONS DU DOCUMENT

Indice	Date	Nature de la modification
1	2025	Version initiale du document

Nom et visa du rédacteur :  
Daniel Delalande



Date : 13/02/2026

Nom et visa du vérificateur :  
Michel Enault



Date : 13/02/2026

Nom et visa de l'approbateur :  
Sylvain Lavarenne



Date : 13/02/2026

## CONTENU

1.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET.....	3
2.	LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION .....	3
3.	LE CADRE METHODOLOGIQUE .....	4
4.	PERIMETRE ET PUBLICS CONCERNES .....	4
5.	ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET .....	4
6.	CALENDRIER PREVISIONNEL.....	5
7.	ENGAGEMENTS DES INTERVENANTS .....	5
8.	QUALIFICATION DES INTERVENANTS .....	5
9.	LES LIVRABLES .....	6
10.	SUIVI ET CONTROLE DE LA PRESTATION.....	6

## **1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2025 a été mise en place la nouvelle Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection.

Celle-ci résulte de la fusion de deux entités avec des statuts différents, d'une part, une Autorité administrative indépendante et, de l'autre, un établissement public industriel et commercial. Les effectifs sont d'un peu plus de 2000 collaborateurs dont environ 1500 salariés du privé, près de 500 agents publics et environ 25 mises à disposition. Au-delà des deux entités à fusionner, il existe également en leur sein plusieurs cultures héritées de leur propre historique (ex : côté IRSN, réminiscences de la fusion OPRI-IPSN de 2003, ou côté ASN, particularités entre divisions territoriales et directions centrales, voire entre directions et divisions).

L'enjeu est de passer du stade de la juxtaposition des deux entités à un schéma de fonctionnement où les différents métiers (contrôle, instruction, expertise, recherche, fonctions supports) entrent dans une logique de collaboration, sans renier leurs spécificités, et en assurant la robustesse des processus clé, dont l'expertise et la préparation de la décision.

Plus précisément, dans le cadre des processus de réorganisation, il peut exister des éléments qui engendrent de la coopération ou une dynamique relationnelle positive ou bien, au contraire, des éléments qui méritent attention car pouvant pénaliser la trajectoire recherchée. Les cultures qu'embarquent les deux institutions en se rapprochant peuvent être à la fois des éléments positifs et des éléments d'attention. Ces cultures sont identifiées comme étant un point majeur à approfondir : il ne s'agit pas de réduire les différences culturelles, mais de mieux les appréhender pour en tenir compte dans la conduite des évolutions des organisations et des modes de travail.

L'intérêt d'une recherche – intervention dont souhaite bénéficier l'ASNR réside dans le fait d'engager une exploration afin de mieux caractériser le problème en jeu et d'identifier des pistes de réflexion ou d'instrumentation.

Ce projet devra s'inscrire, à partir du terrain de recherche fourni par l'ASNR, dans le cadre d'une recherche plus globale ayant pour objet la compréhension des dynamiques organisationnelles et culturelles dans le cadre de processus de réorganisation.

## **2. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION**

L'objectif général est d'accompagner la réorganisation de l'ASNR tout en produisant des connaissances sur les conditions de réussite du changement.

A ce stade, plusieurs questionnements ont été identifiés. Ils pourront évoluer en fonction de l'avancée des travaux.

1. Comment les différentes cultures organisationnelles de l'ASNR peuvent-elles cohabiter ou entrer en conflit ? Quels sont les points de vigilance associés dans la mise en œuvre du modèle d'organisation qui sera retenu ?
2. Comment les identités professionnelles des personnels sont-elles affectées par les réorganisations mises en place ? Quelles recommandations pourraient être formulées pour limiter les impacts négatifs induits ?
3. Quelles perceptions ont les personnels des notions d'autorité hiérarchique, d'autorité fonctionnelle et d'animation transverse ? De quelle manière les équipes définissent-elles ces notions et les projettent-elles dans la future organisation ? Comment les personnels appréhendent-ils la recomposition des collectifs de travail au sein de leur direction et entre les directions ?
4. Quel accompagnement du changement, notamment dans l'appropriation des formes d'autorité hiérarchique, fonctionnelle, et d'animation transverse est attendu par les équipes ?

5. Quelles perceptions ont les personnels de la gouvernance de l'ASNR (Collège, Comex, Codir) ? Quels sont les éléments qui fondent la légitimité, la crédibilité et l'opérationnalité de la gouvernance pour les personnels ?
6. Comment les personnels perçoivent-ils la perspective de réorganisation des fonctions métiers (menace, opportunité, perte, renouveau) ? Comment cette perception évolue-t-elle dans le temps ?
7. Comment les personnels perçoivent-ils la réorganisation des fonctions supports ? Comment cette perception évolue-t-elle dans le temps ?
8. Comment la mémoire des changements organisationnels antérieurs (fusion OPRI / IPSN, création de l'ASN en tant qu'AAI, réorganisations précédentes de l'IRSN, etc.) influence-t-elle les positions des acteurs dans le cadre de la réorganisation actuelle ?

### **3. LE CADRE METHODOLOGIQUE**

L'étude suivra l'approche standard de recherche-intervention en sciences de gestion qui cherche à comprendre en agissant sur le système étudié. Cette méthodologie est notamment caractérisée par la recherche d'une situation managériale inédite et indéterminée comme point de départ, et la recherche commune de connaissances, d'une part actionnable et pertinente pour les praticiens, et de l'autre pertinentes pour la communauté scientifique

Il conviendra de préciser dans la réponse les méthodes envisagées pour concrétiser cette approche : entretiens, observations de terrain, ateliers de co-construction, groupes de travail, enquêtes quantitatives éventuelles. Ces approches pourront utilement être complétées, sans que cela ne représente la partie majoritaire du travail, par une revue de la littérature concernant l'accompagnement au changement dans le cadre des réorganisations administratives et d'établissements publics.

Il conviendra également que soit précisé le phasage du projet, sachant que celui-ci aura une durée de 12 mois (voir point 6 « calendrier prévisionnel ») et, comme indiqué au paragraphe suivant, que certaines entités notamment des fonctions support ont été réorganisées au cours de l'année 2025 et que pour les entités opérationnelles, la réorganisation interviendra au moment du démarrage de la recherche-intervention.

### **4. PERIMETRE ET PUBLICS CONCERNES**

Le périmètre de la recherche-intervention porte sur l'ensemble des entités de l'ASNR, sachant qu'une majeure partie des fonctions supports ont d'ores et déjà effectué leur réorganisation et que les entités opérationnelles sont en cours de réorganisation.

L'ensemble des collaborateurs seront concernés, y compris les managers.

Les activités de l'ASNR étant localisées sur plusieurs sites sur l'ensemble du territoire, l'étude devra intégrer cette dimension territoriale.

### **5. ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET**

La gouvernance du dispositif sera structurée de la manière suivante. Le comité de pilotage sera constitué de membres de la direction et des représentants des personnels. Participeront lors des réunions et en tant que de besoin les chercheurs. Le comité de pilotage sera un lieu d'échange avec les praticiens où des analyses, des hypothèses et des pistes de réflexion sont proposées, discutées et testées. Il validera les livrables et procédera aux arbitrages.

En périodicité, le comité de pilotage pourra se réunir une fois par mois.

En tant que de besoin, des comités de suivi et/ou groupes de travail pourront être constitués.

Une réunion de lancement est organisée après la signature pour cadrer le programme et les modalités organisationnelles afin de garantir le bon déroulement de la recherche-intervention.

## **6. CALENDRIER PREVISIONNEL**

La durée totale de la recherche-intervention est de 12 mois.

Le planning sera à définir en fonction des livrables attendus (voir point 9).

## **7. ENGAGEMENTS DES INTERVENANTS**

Le Titulaire encadre l'ensemble des prestations selon les termes et exigences spécifiques dans la présente consultation.

Le Titulaire désigne un interlocuteur unique pour l'ensemble de la prestation. Ses coordonnées sont renseignées dans le marché. En cas d'absence prolongée, le Titulaire met en place les dispositions assurant la continuité de l'ensemble de la prestation.

Cet interlocuteur unique informe le coordonnateur de la recherche-intervention de l'avancement des tâches et des difficultés éventuelles rencontrées.

Le Titulaire organise et participe aux réunions du comité de pilotage.

Par ailleurs, les intervenants s'engagent formellement, à :

- Ne jamais communiquer ni publier en France et/ou à l'étranger, sans autorisation préalable et écrite de l'ASNR, sans limitation dans le temps :
  - o les renseignements de toute nature dont il aura eu connaissance à l'occasion de l'exécution des missions confiée par l'ASNR,
  - o les résultats issus des prestations effectuées ;
- Détruire ou restituer les documents collectés dans le cadre des prestations effectuées ;
- A révéler toute situation dont il a connaissance qui peut le confronter ou confronter l'ASNR à un conflit d'intérêts.

## **8. QUALIFICATION DES INTERVENANTS**

Compte tenu de l'objectif, les intervenants devront avoir la qualité de chercheurs et disposer d'une bonne expérience en matière de recherche-intervention dans des domaines d'activité variés.

Ils fourniront à l'appui leurs publications scientifiques en la matière.

L'ASNR est amené à collecter des données concernant les intervenants mis à disposition par le Titulaire (nom, prénom, CV). Ces données seront traitées loyalement et licitement pour la finalité ci-dessus et seront employées conformément à cette finalité. Elles sont adéquates, pertinentes et non excessives par rapport à cette finalité. Elles feront l'objet de précautions de nature à assurer la sécurité et la confidentialité des données en vue d'empêcher qu'elles puissent être endommagées, modifiées, détruites ou communiquées à des tiers non autorisés. Ces données à caractère personnel collectées par l'ASNR sont à usage purement interne et ne font l'objet d'aucune communication, cession ou divulgation à des tiers autre. Ces données ne sont pas transférées en dehors de l'Union Européenne.

Chaque intervenant peut accéder aux données le concernant. Il dispose également d'un droit d'opposition, de rectification, de limitation du traitement et d'un droit d'effacement de ses données.

Pour exercer ses droits ou pour toute question sur le traitement de ses données dans ce dispositif, il peut contacter le délégué à la protection des données (DPO) de l'ASNR : [donnees.personnelles@asnr.fr](mailto:donnees.personnelles@asnr.fr)

S'il estime, après avoir contacté le DPO, que ses droits ne sont pas respectés ou que le dispositif de contrôle d'accès n'est pas conforme aux règles de protection des données, il peut adresser une réclamation en ligne à la CNIL ou par voie postale.

## **9. LES LIVRABLES**

Les livrables attendus sont :

- Un rapport intermédiaire à 6 mois portant sur l'évolution des questionnements évoqués au 2 du présent cahier des charges, sur les dynamiques de perception des réorganisations tant des fonctions supports que des entités opérationnelles compte tenu d'un calendrier différent dans le processus de réorganisation ;
- Un rapport final qui identifiera les points d'attention à traiter dans le cadre des processus de réorganisation, la hiérarchie des difficultés et les causes de ces dernières ;
- Une restitution auprès du Comex/Collège puis des personnels ;
- La valorisation scientifique du présent travail de recherche.

## **10. SUIVI ET CONTROLE DE LA PRESTATION**

Une réunion de lancement est organisée après la signature pour cadrer le programme et les modalités organisationnelles afin de garantir le bon déroulement de la recherche-intervention.

Des réunions trimestrielles hors réunions du comité de pilotage sont organisées lors de laquelle l'interlocuteur unique désigné par le Titulaire présentera une analyse qualitative et quantitative sur l'ensemble de la recherche-intervention. Elles comprennent notamment des préconisations dans l'objectif d'une amélioration continue des travaux.

Les participants à ces réunions sont le responsable du suivi de la recherche-intervention de l'ASNR, l'interlocuteur contrat de l'ASNR et l'interlocuteur unique désigné par le Titulaire.

A l'issue de la prestation, une réunion de clôture a lieu.