

Montrouge le 9 juillet 2025

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

## **A/ Contexte général**

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 statuts des personnels y sont également différents avec une grande partie de salariés du privé (75%) et d'agents publics (25%). 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).

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 et recherche) 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.

## **B/ Questionnement à éclairer dans le cadre des évolutions d'organisation**

Quelle que soit la trajectoire retenue, il peut exister des éléments de force qui engendrent de la coopération ou une dynamique relationnelle au travail ayant un impact sur les organisations ou bien, au contraire, des éléments qui méritent attention car pouvant pénaliser la trajectoire retenue (travail en silo, absence de coopération, absence de rex sur des controverses métiers).

Parmi les éléments de force, il y a l'héritage des deux institutions dans leur diversité, leurs manières de travailler, de leurs relations qui existaient avant la réorganisation.

Dans les éléments qui méritent attention, ce sont les cultures qu'embarquent les deux institutions en se rapprochant et par conséquent la manière de faire cette acculturation, source de conflits positifs ou négatifs et la complexité des processus en jeu.

En particulier, l'étude pourrait chercher à éclairer les questions suivantes :

- 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 plus aboutie qui sera retenu ?
- Comment les identités professionnelles des personnels sont-elles affectées par la réorganisation et les réorganisations mises en place ? Quelles recommandations pourraient être formulées pour limiter les impacts négatifs associés ?
- Comment s'articulent autorité hiérarchique, autorité fonctionnelle et animation transverse ? Quelles recommandations peuvent être formulées en vue d'adopter des modalités de gouvernance perçues comme légitimes et opérationnelles par les acteurs de l'organisation ?
- Quel accompagnement du changement notamment dans l'appropriation de forme de double management ou d'autorité ou d'animation transverse ?
- 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 ?
- Comment la mémoire des changements organisationnels antérieurs (fusion OPRI / IPSN, création de l'ASN en tant qu'AAI, restructurations précédentes de l'IRSN, etc.) influence-t-elle les positions des acteurs dans le cadre de la restructuration actuelle ?

## **C/ Un dispositif pour répondre à ce questionnement**

Le dispositif pourrait prendre la forme d'une recherche-intervention par un laboratoire de recherche universitaire par exemple. Cette action de recherche intervention pourrait mettre en avant les éléments de force sur lesquels l'institution pourrait s'appuyer. Elle pourrait également repérer les risques de conflits fragmentant l'institution.

---

### **ENCADRE 1 : LE DISPOSITIF DE LA RECHERCHE--INTERVENTION**

(extrait de LA RECHERCHE---INTERVENTION : FONDEMENTS ET PRATIQUES Paru dans « A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager », J.Barthélémy & N.Mottis (ed.), Dunod, 79---100, 2016.

Auteur : Franck Aggeri - Professeur MINES ParisTech, Centre de Gestion Scientifique (CGS), Institut

Interdisciplinaire de l'Innovation (i3), UMR 9217 source : <https://minesparis-psl.hal.science/hal-01230457v1/document> )

« Le concept de recherche--intervention (RI) a été forgé pour désigner des formes de recherche où l'intervention des chercheurs auprès des acteurs est explicitement revendiquée. Il s'agit d'une forme de recherche collaborative, au sens fort du terme, dans la mesure où les questions de recherche sont elles-mêmes discutées et mises à l'épreuve au cours de la recherche. Ce type de recherche s'appuie sur des engagements réciproques des deux parties sur le type d'investigation à mener, la nature des rendus et le type d'objectif visé. Dans cette perspective, la RI se distingue aussi bien des recherches hypothético-déductives classiques que d'une relation de mandat. Par rapport au premier type de recherche, la RI ne vise pas à tester des hypothèses théoriques qui auraient été identifiées en amont, mais bien d'engager une exploration afin de mieux caractériser le problème en jeu et d'identifier des pistes de réflexion ou d'instrumentation. Les chercheurs ne répondent pas, non plus, à un cahier des charges dicté par l'entreprise, comme dans beaucoup de missions de conseil. Dans la RI, les parties doivent accepter une forme d'indétermination des problématiques et des questions de recherche qui seront précisées chemin faisant. Les objectifs d'une RI peuvent être multiples. Elle peut consister à accompagner des transformations où l'entreprise sollicite un regard extérieur ; il peut s'agir également d'expérimenter de nouveaux modèles de management et de les conceptualiser ; ou encore de concevoir de nouvelles instrumentations de gestion. La formalisation du dispositif de l'intervention est une étape essentielle du processus de recherche. Le point de départ est la formulation par l'organisation d'une situation problématique dont le diagnostic est souvent vague. Une première exploration est souvent nécessaire afin de mieux caractériser la problématique et la partager avec les partenaires. Il s'agit, ensuite, de mettre en place un comité de pilotage, conçu comme un lieu d'échange avec les praticiens où des analyses, des hypothèses et des pistes de réflexion sont proposées, discutées et testées. En parallèle des comités de pilotage avec les acteurs de terrain, des comités de suivi réunissant des chercheurs extérieurs doivent être régulièrement organisés afin de construire cette « familiarité distante » indispensable à l'exercice d'un véritable travail de recherche (Matheu, Op. Cit.). Enfin, des précautions méthodologiques sont nécessaires à la RI : les chercheurs doivent produire des comptes rendus des entretiens qu'ils réalisent et des réunions auxquelles ils participent ; il est également recommandé de rédiger un journal de bord qui recueille leurs impressions au fur et à mesure du processus de recherche ; ils doivent précieusement conserver et archiver les matériaux primaires (comptes rendus, enregistrements, films des entretiens, observations et réunions) et secondaires (matériaux produits par d'autres comme des archives, livres, études, rapports, films, etc.) qu'ils mobilisent (Dumez, 2013). Ces sources constituent, en effet, le matériau à partir duquel le récit de la recherche---intervention sera structuré. »

---

La gouvernance du dispositif pourrait donc se structurer de la manière suivante :

- Le comité de pilotage serait constitué de membres de la direction et des élus de la formation conjointe. Participeraient lors des réunions et en tant que de besoin les chercheurs. Le comité de pilotage serait comme indiqué dans l'encadré *un lieu d'échange avec les praticiens où des analyses, des hypothèses et des pistes de réflexion sont proposées, discutées et testées.*
- En tant que de besoin, des comités de suivi et/ou groupes de travail pourront être constitués.

Le coût de cette recherche-intervention sera pris en charge de la Direction.