

Cette formation conjointe était principalement consacrée à la consultation des représentants du personnel sur les réorganisations d'une partie des fonctions supports :

- DFP : Direction du fonctionnement et de la performance
- DI : Direction internationale (reporté à novembre à la demande des élus)
- DNUM : Direction du numérique et de ses usages
- DRH : Direction des ressources humaines
- DRPC : Direction relations, de la participation et de la communication
- USNR : Université de la sûreté nucléaire et de la radioprotection

Étaient également à l'ordre du jour une information sur l'avancement du projet de réorganisation des activités « métiers » et sur les suites des séminaires « Orientations ASNR » ayant eu lieu en mai/juin dernier.

Réorganisation des fonctions support : bilan de l'expertise

Dans un contexte de création de l'ASNR qui est venue superposer deux cultures (statut et fonctionnement), les fonctions supports se doivent de gérer le quotidien avec des processus en évolution, des outils en doublon, préparer la bascule vers des outils unifiés... les élus, après plusieurs mois de mobilisation et de combat contre l'administration, sont parvenus à déclencher une expertise externe, via le cabinet Technologia, pour en évaluer les impacts sur les conditions de santé, sécurité au travail des salariés et des agents.

Le bilan de cette expertise, présenté en séance plénière par le cabinet Technologia, montre que les élus ont eu raison de se mobiliser. En effet, au travers d'une analyse documentaire et une série d'entretiens menés avec l'administration, les directeurs (14 entretiens) et le personnel (27 entretiens), il devient évident que cette réorganisation ne procède pas à de simples ajustements, comme voulait le faire croire l'administration. On se situe bien là devant une réorganisation d'ampleur qui, si elle n'est pas menée correctement, ne permettra pas de répondre aux enjeux de la fusion et accentuera encore les risques.

Les principaux points de vigilance identifiés à l'issue de l'expertise externe sont :

- Des risques de perte de repères identitaires et professionnels,
- La complexité culturelle liée à la cohabitation de statuts publics et privés, de modes de fonctionnement différents,
- Une charge cognitive et émotionnelle liée à l'adaptation aux nouveaux outils, procédures et interlocuteurs,
- Des risques de surcharge de travail appelant une régulation/priorisation,
- Des enjeux d'accompagnement opérationnel du changement,
- Des enjeux de visibilité et d'attractivité sur les parcours et les opportunités professionnelles.

Dans un monde idéal, les changements annoncés peuvent paraître marginaux : des missions inchangées, une reprise à la marge de structure interne des services, quelques changements d'affectation, pas de mobilité forcée et le tout dans le cadre d'une démarche participative, quoi de mieux ?

Mais dans le contexte de la fusion, la notion de réorganisation de faible ampleur n'est qu'une vue de l'esprit :

- **Les missions ne changent pas ?** C'est omettre qu'avec l'évolution des outils et processus, elles vont évoluer progressivement. Mais on nous dit qu'il faut savoir faire preuve d'agilité...
- **Les structures internes sont ajustées à la marge avec seulement quelques changements d'affectation.**

Oui, mais il ne faut pas être dans cette marge car alors... au mieux c'est subir une réaffectation d'équipe, et après tout est possible : équipe dispersée en fonction des activités gérées dans chaque poste (finis la polyvalence et le collectif...), réaffectation dans un poste « équivalent » (vraiment ?) ...

- **Pas de mobilités géographiques, mais cela reste transitoire.**

Dans les faits, on fait porter à la hiérarchie le besoin de créer un nouveau collectif, principalement entre les sites de FAR et de Montrouge, dans un cadre où le lieu d'affectation correspond aussi au statut du personnel et à une culture propre. Chaque direction fait preuve d'initiative : du présentiel à coup de déplacements entre Montrouge et FAR (en transports en commun, véhicule de service...), une hiérarchie à double tête gérant chacune un site, de la formation au management hybride...

Si ce choix est clairement affiché par l'Autorité aujourd'hui, il l'est moins pour demain avec des postes qu'il est prévu de réaffecter au gré du turn-over et, in fine potentiellement des choix de regroupement de certaines unités sur un même site. La question de la répartition des unités sur les sites devra être réouverte rapidement.

- Une démarche de réorganisation présentée comme participative : c'est très bien ! Mais côté IRSN, ce type de démarche soi-disant inclusive menée lors de la précédente réorganisation des fonctions support (SFS) a laissé des traces, avec des remontées du personnel mises de côté au profit d'arbitrages décidés au plus haut niveau. Aussi, travailler avec le personnel sur des sujets ciblés, sans replacer le contexte du changement à venir puis utiliser ce travail comme justification d'une approche collective, peut parfois être vécu comme de la manipulation (volontaire ou non) ou comme une volonté de ne pas s'attaquer aux problèmes (sujets) de fond.

Pour la **CFDT**, cette réorganisation :

- Sous-estime le temps nécessaire à la construction des nouveaux processus, des nouveaux outils dans un cadre où les fonctions support doivent également être en capacité de faire fonctionner un système qui n'est intégré que sur le papier : 2 réseaux informatiques peu communicants, 2 intranets, 2 annuaires, 2 systèmes de gestion RH (missions, télétravail, congés, télétravail...).

Mais il ne faut pas oublier la source principale d'incompréhension, deux cultures héritées qui font que la pratique des uns n'est pas celle des autres. Il faut pouvoir accompagner ce changement majeur au niveau de l'ASNR sinon la fusion sera un échec...

- Repose sur des actions à conduire par l'échelon managérial (accompagnement, priorisation...), pas sur un renforcement (même temporaire) des moyens affectés. Un accompagnement minimaliste est prévu pour certains changements de fonction, mais les personnels se devront pourtant d'être « au niveau d'efficacité attendu » dès la mise en œuvre de la réorganisation. N'oublions pas qu'après les « incontournables » de 2024, l'année 2025 amène le personnel des fonctions support à assurer la gestion d'une activité « normale » dans un mode dégradé par la coexistence des 2 systèmes hérités, la préparation du futur système intégré, l'accompagnement des équipes pour la réorganisation des directions opérationnelles (« métiers »). **Pourra-t-on indéfiniment charger la mule sous prétexte que la situation sera meilleure demain ?**
- Présente un manque patent de clarté sur tout ce qui constituera les interfaces entre directions support, et avec les directions opérationnelles qui sont également les clients. A ce titre, les élus CFDT ont demandé le report de l'examen du cas de la Direction International (DI) pour lequel un travail est attendu vis-à-vis de la coordination de ses activités avec les autres directions support (DAJ, DSP notamment) et les Directions Métiers. La question des interfaces entre directions est également cruciale pour la DPS (Direction du pilotage scientifique) pour laquelle le projet de réorganisation n'est toujours pas sur la table.

Dans ses conclusions qui sont sans appel, l'expertise souligne l'ampleur de la fusion et invite à prendre en compte plusieurs enseignements utiles issus de la conduite de transformations institutionnelles :

1. **La gestion humaine locale peut partiellement compenser les carences institutionnelles** : l'exemplarité relationnelle des managers intermédiaires joue un rôle décisif dans la préservation de la cohésion.
2. **La reconnaissance stratégique des fonctions support est un facteur de mobilisation** : leur marginalisation dans les arbitrages, conduit rapidement à un désengagement des équipes.
3. **Un dispositif d'accompagnement opérationnel formalisé est indispensable** : information claire, outils RH adaptés, espaces de dialogue authentiques. En leur absence, le sentiment d'improvisation nourrit les résistances et affaiblit la confiance.

4. **Les asymétries culturelles doivent être traitées explicitement** : les différences entre cultures professionnelles ne peuvent être surmontées que par un travail d'acculturation planifié et soutenu par la hiérarchie.

Dans son travail d'expertise, le cabinet Technologia a donc, pour chaque direction, identifié les impacts de la transformation sur les conditions de travail, relevé les points forts et les points faibles associés et enfin ciblé les enjeux en termes de RPS. C'est sur la base de cette expertise externe, dont la qualité a été reconnue par l'ensemble de la formation conjointe et qui n'a pas été contestée par l'administration (elle a cependant refusé de se prononcer que la qualité du travail mené), que les élus de la CFDT se sont positionnés sur chacune des réorganisations proposées.

Soulignons enfin que l'expert a émis une série de préconisations pour accompagner les réorganisations, en termes d'accompagnement au changement, de pilotage de l'activité et de suivi de la charge de travail, de systèmes de prévention des risques, préconisations dont la CFDT veillera à ce qu'elles soient entendues et mises en œuvre par l'administration.

En conséquence, les élus CFDT ont voté

- Contre les projets de réorganisation de DNUM, DRPC (future DDC), DFP,
- Ont pris acte du projet de réorganisation de la DRH et de l'USNR.

Tableau de synthèse des votes sur les projets présentés par l'administration :

Direction support	Vote des représentants des salariés (élus CSE)	Vote des représentants des agents (représentants en CSAP)
DNUM	22 contre*	5 abstentions*
DRPC (future DDC)	25 contre*	5 pour*
DFP	25 contre*	5 pour*
USNR	13 contre 10 abstentions	5 abstentions*
DRH	23 abstentions*	5 abstentions*
Projet de décision réorganisation	25 contre*	5 abstentions*

*Unanimité des votants

Ci-dessous un condensé des demandes des élus CSE par direction, plus de détails sont à lire dans le document annexe. Un rex à 6 mois a été demandé pour l'ensemble des directions.

Les élus CSE ont émis un avis défavorable sur le projet de réorganisation de la DNUM et demandent prendre en compte les impacts :

- De la dispersion et les doublons liés à la coexistence de deux SI et de services parallèles, sources de pertes de temps et de frustration,
- Des moyens financiers et humains insuffisants et un portage budgétaire non traité dans le cadre du projet,
- Du manque de ressources critiques (chefs de projets seniors, cybersécurité, intégration technique) limitant la capacité à porter plusieurs grands programmes simultanément,
- Des portefeuilles applicatifs surdimensionnés, entraînant surcharge mentale et difficultés de priorisation,
- D'une dépendance excessive aux prestataires de TMA, générant des problèmes de qualité et de pilotage,
- De la fragilité du management hybride, liée à la dispersion multisite et aux pratiques managériales hétérogènes,
- Des risques psychosociaux élevés (surcharge, invisibilisation du RUN, incertitudes statutaires et culturelles).

DNUM

Les élus CSE ont émis un avis défavorable sur le projet de réorganisation de la DFP et demandent :

- D'orienter une évolution de la DFP vers une posture de facilitation davantage tournée vers le soutien aux métiers,
- Une clarification des rôles et interfaces avec les autres directions, et notamment des rôles et responsabilités des coordinateurs de cellule,
- La mise en place d'un calendrier trimestriel unique du plan de charge des équipes DFP pour lisser les charges et éviter les pics,
- La création d'un tableau de bord à double entrée (indicateurs quantitatifs et qualitatifs) pour rendre visibles les apports de la DFP,
- Des dispositifs de prévention RPS (revues post-pics, accompagnement DRH, cellule d'écoute, parcours certifiants).

DFP

Les élus CSE ont émis un avis défavorable sur le projet de réorganisation de la DDC (Direction du dialogue et de la communication) et demandent de :

- Renforcer la mise en œuvre des actions de partage avec les équipes de la DDC de la vision stratégique établie par la direction,
- Renforcer la reconnaissance de ce rôle stratégique de la DDC,
- Réviser le positionnement du SPDS (ex-SPOS),
- Réguler la charge de travail.

DRPC (DDC)

Une majorité d'élus CSE ont pris acte de la proposition d'organisation sur le projet de réorganisation de l'USNR et demandent de :

- Clarifier rapidement les prérogatives de l'USNR, son rôle stratégique et les interfaces avec la DRH, la DFP et la DNUM,
- Renforcer la prévention des RPS par un accompagnement managérial et psychologique spécifique aux équipes,
- Développer des indicateurs qualitatifs (satisfaction, impact sur les pratiques, acculturation) pour valoriser la contribution de l'USNR ;
- Organiser des séminaires croisés ex-IRSN/ex-ASN afin de favoriser l'acculturation via la formation,
- Clarifier les prérogatives de l'USNR en matière d'animation de la filière expert en cohérence avec celles de la DRH et de la DPS,
- Renforcer la communication externe sur l'USNR pour asseoir son rôle dans l'écosystème nucléaire.

USNR

Les élus CSE ont pris acte du projet de réorganisation de la DRH et considèrent nécessaire de repositionner la DRH dans les instances de gouvernance de l'ASNR pour accroître sa visibilité et son rôle stratégique.

DRH

Point d'information relatif aux séminaires « Orientations ASNR »

Le président Pierre-Marie Abadie a introduit le point et a retenu trois sujets clés à travailler :

- Assurer la souveraineté technique (maîtrise des compétences et des connaissances),
- Avoir une approche proportionnée (pas moins de sûreté mais de la bonne sûreté),
- Appréhender la complexité de la sûreté.

Jean-Karim Intissar a ensuite présenté une synthèse des séminaires réalisés en mai et juin sur les orientations ASNR. Ces séminaires étaient découpés en trois thématiques :

- 1) Conforter nos fondamentaux issus des décennies d'histoire de construction collectives.
- 2) Être au rendez-vous de la relance du nucléaire et du développement de l'innovation.
- 3) Développer une culture collaborative et le collectif.

Au total, 53 séminaires d'entités ont été réalisés avec 257 propositions de reformulation remontées, ce qui a conduit à la modification du document initial dans une proportion de 30 à 40% de son contenu.

Concernant les fondamentaux, voici les principales évolutions (117 propositions de reformulation) :

- Renforcer la place des enjeux de radioprotection et de protection de l'environnement parmi les fondamentaux de l'ASNR,
- Ajouter deux nouvelles orientations opérationnelles portant sur la mission de contrôle et sur la mission de surveillance de l'environnement et des personnes, peu mises en avant dans la première version du document :
 - « Assurer le contrôle des installations nucléaires en exploitation et en construction, et des activités portées par les responsables d'activités nucléaires »,
 - « Assurer une veille permanente en matière de radioprotection sur le territoire national et contribuer à la surveillance radiologique de l'environnement et des personnes »,

- Clarifier la notion de « souveraineté technique et scientifique » qui renvoie désormais à la « Maîtrise des compétences internes et de la disponibilité des connaissances externes qui nous permettent de réaliser des actions »,
- Préciser les orientations opérationnelles portant sur les moyens alloués à la recherche et affirmer le rôle des plateformes expérimentales dans la réalisation de notre stratégie de recherche,

Concernant le rendez-vous de la relance du nucléaire et du développement de l'innovation (75 propositions de reformulation) :

- Intégrer la question du changement climatique parmi les enjeux auxquels l'ASNR se doit d'être au rendez-vous,
- Préciser la notion d'approche proportionnée, en insistant sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un recul en matière de sûreté et de radioprotection,
- Préciser que l'enjeu d'adaptation des modes d'action de l'ASNR ne s'entend pas vis-à-vis des moyens des acteurs, ce qui a pu être source d'incompréhension, mais de leurs conditions d'activité,
- Etendre l'orientation opérationnelle sur la complexité à l'ensemble de ses causes, en supprimant la précision initiale portant sur la « complexité réglementaire »,
- Supprimer la notion « d'expertise souveraine », peu comprise, au profit de la notion de « souveraineté technique et scientifique » (cf. orientation stratégique n°1),
- Améliorer la lisibilité de l'orientation opérationnelle portant sur la nécessité d'inscrire la réalisation des activités de l'ASNR et de sa gestion budgétaire dans une perspective d'efficacité et de priorisation, en dissociant cette orientation de celle portant sur la proportionnalité aux enjeux.

Concernant développement d'une culture collaborative et le collectif (62 propositions de reformulation) :

- Elargir à l'ensemble des communautés de pratiques professionnelles l'enjeu d'animation visant à créer du collectif (attribué à la seule communauté des managers dans le projet initial),
- Préciser, ajuster ou compléter certains termes utilisés dans cette orientation stratégique (par ex. les notions d'ambition technique et de chantiers collectifs ont été supprimées car jugées peu claires).

Les propositions de réévaluation de l'enjeu d'attractivité n'ont pas été prises en compte.

Certains participants ont fait remonter des orientations trop générales ou trop macroscopiques et ont déploré l'absence de la mise en débat de la réorganisation des directions métiers.

Des feuilles de route seront rédigées et les points restant à débattre seront identifiés. Les prochaines étapes sont :

- Semaine du 29 septembre : mise en ligne sur les intranets d'une version « chartée » des orientations et d'une note présentant la synthèse des suites données aux remarques formulées par les unités,
- Octobre – novembre : restitution aux équipes par l'équipe « transfo », selon des modalités à discuter avec chaque directeur / chef de service / chef de division.

Point d'information sur l'avancement du projet de réorganisation « métiers »

En juin, l'administration avait souhaité cadrer les ambitions pour les réorganisations des « directions métiers » en définissant 7 grands principes :

- 1) Distinguer le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel
- 2) Incarner l'ASNR de manière unifiée
- 3) Avoir une organisation hiérarchique uniformisée

- 4) Avoir de grandes directions opérationnelles ayant une « raison d'être » claire
- 5) Articuler management hiérarchique, autorité fonctionnelle et animation transverse
- 6) Assurer la distinction entre expertise et décision
- 7) Préserver les collectifs de travail

Depuis fin juin, trois grands chantiers ont été lancés et recouvrent les thématiques suivantes :

- La constitution des 8 grandes directions et leurs interactions,
- Les modalités de fonctionnement des activités métiers (dont la chaîne de validation fonctionnelle et l'animation transverse),
- La mise en œuvre de la future organisation.

La définition des directions est issue des travaux des GT sûreté et radioprotection/crise/environnement tenus entre avril et juin à haut niveau. Les élus ont demandé les comptes-rendus de ces GT.

L'administration indique qu'il s'agit d'hypothèses de travail dont il s'agit ensuite de vérifier la pertinence/faisabilité. Voici l'état des points instruits concernant les futurs périmètres des grandes directions :

Direction centrée sur les réacteurs électronucléaires = DCN, SSREP, DEP, activités EPR2 et Nuward issues du SNR ≈ 160 p

Direction centrée sur les usines, installations de recherche, transports, démantèlement = DRC, SSTC, SSRD, DTS/BCT, activité ITER issue du SNR ≈ 130 p

Direction centrée sur la radioprotection / nucléaire de proximité = DIS, SER, SEDDER, DTS/BRS, SERPEN/BERAP et BERAD ≈ 90 p

Direction centrée sur la crise, l'intervention et la surveillance = SESUC, SM2IV, SAME, SIRSé, DEU/BSU, SERPEN/LEREN et LESE ≈ 180 p.

Direction centrée sur la recherche en radioprotection = SDOS, SERAMED, SESANE, STAAR, SERPEN/LECO ≈ 140 p

Direction centrée sur l'expertise transverse = SHOT, SES, SSyR, SCEPS, SCAN, SPDR...

Direction centrée sur la recherche en sûreté = SEREX, SIPR, SA2I, SAM, SNC,...

IL RESTE À POSITIONNER SCA ET SEMIA ENTRE DIRECTION « RECHERCHE EN SÛRETÉ » ET DIRECTION « EXPERTISE TRANSVERSE ».

SITUATIONS DE MISSIONS SPÉCIFIQUES :

DRI + SNR (hors EPR2, Nuward et ITER) : devient une entité de niveau service rattachée à la DG ;

MSC (5 personnes) : mission restant rattachée à l'inspecteur en chef ;

PSN/EXP-SATIN (7 personnes) : missions de nature transverse qui font l'objet d'une réflexion à l'échelle ASNR.

Ainsi

- Positionnement des activités SNR (11 personnes) : rassemblement de ces activités dans un service dédié, rattaché à la DG compte tenu des spécificités des acteurs et des projets en cours,
- Le positionnement de DEU/BEN (7 personnes) : le choix a été fait de le rattacher à la direction « Radioprotection et NPx »,
- Le positionnement des sujets « gestion des déchets/stockage » (DRC/BGD et SPDR - 9 et 46 personnes) : rattachement du premier à la direction « LUDDT » (Laboratoires Usines Déchets Démantèlement et Transport) et l'autre à la direction de l'expertise transverse,
- L'équilibre à trouver entre périmètres de la direction de la recherche en sûreté et la direction de l'expertise transverse, toutes deux orientées expertise/recherche.

Questions diverses

- 1) *L'ASNR sera-t-elle l'organisme organisant l'évaluation certificative et la délivrance du CAMARI en 2026, cette mission étant héritée de l'ex-IRSN jusqu'au 31 décembre 2025 ? Le cas échéant, quel accompagnement est prévu pour les salariés ayant cette mission ?*

A la suite d'évolutions réglementaires, il y a une forte augmentation de la demande pour le renouvellement des certifications CAMARI que le personnel ASNR affecté à cette tâche n'est pas en mesure de prendre en charge. Pourtant, la DGT souhaiterait que l'ASNR réponde à la demande en ouvrant des centres d'examen en province, mais sans moyens supplémentaires. L'ASNR continuera de délivrer le CAMARI en 2026 et pour la suite les discussions sont en cours. L'administration convient qu'il y a un risque de perte de l'activité et donc de devoir réaffecter le personnel concerné.

- 2) *Il semblerait que l'ASNR ne puissent pas percevoir de financement direct des ministères sur les sujets de thèses ou post-doctorats ouverts. Quel mécanisme agile est-il prévu de mettre en œuvre afin de pouvoir continuer à répondre aux sujets qui relèvent des compétences de l'ASNR pour répondre à cette problématique et ne pas mettre à mal notre statut d'organisme de recherche ?*

L'administration indique qu'une difficulté est apparue avec la DGPR (prévention des risques) au cours de l'été mais que ce cas unique, fait l'objet de discussions en vue de son règlement mais n'est pas généralisable aux activités de recherche de l'ASNR.

- 3) *L'avis n°2025-00083 du 23 juillet 2025 Projet EPR2 – Site de Gravelines – Solutions de renforcement du sol n'apparaît pas dans la liste des avis d'expertise du site de l'ASNR alors que celui-ci rentre dans le cadre des avis d'instruction long terme et donc qui devrait être publié au fur et à mesure et sans attendre la décision. Quelles sont les éléments amenant la direction à ne pas publier cet avis ?*

L'ASNR va envoyer un courrier à EDF, avant la réunion de la CLI prévue vendredi prochain.

- 4) *« La DINN renforce le contrôle de la filière nucléaire »*

La Délégation interministérielle au nouveau nucléaire (DINN), créée en 2022 et dirigée par Joël Barre, a mandaté Surfeo, un cabinet de conseil en stratégie industrielle, pour recenser les meilleures pratiques de contrôle de production dans des secteurs sensibles tels que l'aéronautique et l'armement, dans le but de renforcer la surveillance de la filière nucléaire. (Challenges, 25/09-01/10). Quelle est l'implication de ce choix pour l'ASNR ?

Le terme « contrôle » employé dans l'article concerne la surveillance des fournisseurs par les grands opérateurs de l'aéronautique, l'armement ou l'énergie : stratégie de maîtrise des chaînes de sous-traitance, qualité d'approvisionnement. Cette action n'empiète pas sur le rôle de l'ASNR. Le cas échéant, la DINN qui est périodiquement en relation avec l'ASNR, devrait l'informer des conclusions de cette étude.

- 5) *Quelles sont les conséquences de l'annonce de la suspension des dépenses de communication de l'Etat jusqu'à fin 2025 pour l'ASNR ?*

Des échanges ont lieu pour clarifier, avec les services de l'Etat (CBCM, Direction du Budget), les actions à conduire en 2025 par rapport aux contrats pluriannuels. En complément, une revue des dépenses a été lancée au sein de l'ASNR en vue de répondre à la mission « Etat efficace » dans le cadre de l'établissement du PLF 2026.

N'hésitez pas à réagir en contactant directement vos élus **CFDT**
asnr.cfdt@asnr.fr

