

DIVISION DE BORDEAUX

Bordeaux, le 10 novembre 2020

Référence courrier : CODEP-BDX-2020-050648

Monsieur le directeur du CNPE du Blayais

**BP 27 – Braud-et-Saint-Louis
33820 SAINT-CIERS-SUR-GIRONDE**

Objet : Contrôle des installations nucléaires de base
CNPE du Blayais
Inspection n° INSSN-BDX-2020-0015 du 23/09/2020 et 24/09/2020
Management des Compétences

Références :

- [1] Code de l'environnement, notamment son chapitre VI du titre IX du livre V ;
- [2] Arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux installations nucléaires de base ;
- [3] Document EDF – D4008-DPN / DRH-M – Guide DPN pour la rédaction d'une cartographie de compétences ;
- [4] Document EDF – D455017009348 – Note de clôture du Programme Compétences de la DPN ;
- [5] Document EDF – D4008.27.01JPG/VB – Le manuel qualité de la DPN ;
- [6] Document EDF - D40081011130437 – Guide des comités formation locaux ;
- [7] Document EDF Blayais – D5150NASMQMP70015.00 – Le management des compétences au CNPE du Blayais ;
- [8] Document EDF – D4008.10.11.13/00921 - Guide de management des compétences.

Monsieur le directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base en références, une inspection a eu lieu le 23/09/2020 et le 24/09/2020 au centre nucléaire de production d'électricité (CNPE) du BLAYAIS sur le thème du « Management des Compétences ».

Je vous communique ci-dessous la synthèse de l'inspection ainsi que les principales demandes et observations qui résultent des constatations faites, à cette occasion, par les inspecteurs.

SYNTHESE DE L'INSPECTION

L'inspection en objet concernait le management des compétences sur le CNPE du BLAYAIS. Les inspecteurs ont pris connaissance de l'actualité RH du site (courbe des effectifs, pépinières, enjeux des formations en alternance, flux de mobilité interne et externe, plan de recrutement, ...) dans un contexte de reprise des activités suite à la crise sanitaire et d'un lot important de modifications à venir (4^{ème} visite décennale (VD4) et projet grand carénage (GK)). Ils ont ensuite examiné la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) transverse au niveau du service ressources humaines (SRH), le rôle du service commun de formation (SCF) en lien avec les différents acteurs du processus compétence au sein des services (managers deuxième ligne (MDL), managers première ligne (MPL), appui formation, référent métier, responsable métier sur les arrêts de tranche (AT) et tranche en marche (TEM), ...), les cartographies des compétences par service (en lien avec le déploiement du référentiel national « Systematic Approach Training » (SAT) et les observations sur le terrain (OST)), et le fonctionnement des comités de formation (CF). La revue 2019 du Sous Processus « Manager les Compétences et la formation » (SP7-MCF) et le plan d'actions (PA) associé ont également été abordés.

L'inspection s'est déroulée en deux temps. Elle a débuté la première demi-journée par un échange en salle avec des représentants de la direction des ressources humaines (SRH) et du SCF. Les inspecteurs ont ensuite mené des entretiens tout au long de la deuxième journée avec les managers de différents services (Machine tournante électricité (MTE), automaticien (Auto), Conduite, machine statique et robinetterie (MSR)) responsables des compétences de leurs équipes, puis avec des agents de chacun de ces services (sans la présence des managers).

Au vu de cet examen, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte critique en termes de GPEC au niveau du CNPE du Blayais. Le CNPE a bénéficié d'une forte augmentation de ses effectifs depuis 2009 (90 salariés de plus) avec un renouvellement d'un tiers de sa population cadre. Le nombre de départs en retraite est en baisse constante depuis 2017 (moins de 20 départs par an aujourd'hui). Le CNPE se base sur une hypothèse de stabilité des effectifs en 2021. Cependant, pour s'engager sur des embauches à plus long terme, la DRH doit travailler sur des hypothèses hautes et basses pour le pluriannuel compte tenu des incertitudes côté national. Les conséquences de la crise sanitaire sont réelles avec des annulations et des reports de formations mais semblent relativement maîtrisées notamment grâce aux ordonnances ministérielles (assouplissement par exemple des délais pour les habilitations en radioprotection (RP)).

Les inspecteurs ont pris acte d'un service commun de formation assez efficace et d'un processus de « Management des Compétences » globalement robuste. Ils ont noté la pertinence du pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) permettant au service ressources humaines et au service commun de formation, en collaboration avec le national, d'œuvrer à une sécurisation des compétences transverses au regard des enjeux sûreté. Les inspecteurs soulignent également l'efficacité du rôle des acteurs du processus de gestion des compétences au sein des services (appuis Formation, référents Métier,...). Les inspecteurs ont noté une bonne dynamique dans l'appropriation des référentiels SAT et un bon fonctionnement des comités de formation au niveau des équipes et des services (CF1 et CF2), notamment par le biais d'une trame complète et partagée par tous les services, et malgré une participation inégale des agents dans les CF1.

De manière générale, certains volets des fondamentaux managements des compétences (OST, cartographie des compétences, ...) sur lesquels le site était en souffrance semblent progresser dans la plupart des services rencontrés. Le principe de l'OST avec des observables issus du référentiel SAT est mieux intégré dans les pratiques des managers, même si des difficultés persistent pour certains métiers. Les inspecteurs ont également relevé dans le cadre des échanges que les personnels des différents services avaient une bonne visibilité de leurs perspectives d'évolution et des montées en compétences associées.

Toutefois, les inspecteurs ont relevé quelques points susceptibles de fragiliser le processus de gestion des compétences. Ces points font l'objet des demandes et observations de l'ASN formulées ci-après.

A. DEMANDES D' ACTIONS CORRECTIVES

Actions correctives issues du sous processus

Les articles suivants de l'Arrêté [2] stipulent :

- Art. 1.3. « Un écart est un non-respect d'une exigence définie, ou non-respect d'une exigence fixée par le système de management intégré (SMI) »
- Art. 2.4.1. I « L'exploitant définit et met en œuvre un système de management intégré (SMI) qui permet d'assurer que les exigences relatives à la protection des intérêts soient systématiquement prises en compte dans toute décision concernant l'installation ... »
- Art. 2.4.2. « L'exploitant met en place une organisation et des ressources adaptées pour définir son SMI, le mettre en œuvre, le maintenir, l'évaluer et en améliorer l'efficacité... ».
- Art. 2.6.3 III « Le traitement d'un écart constitue une activité importante pour la protection ».

Les inspecteurs ont examiné le contenu de la revue 2019 du sous processus gérer les compétences « SP7-MCF ». A l'issue de cet examen, les inspecteurs ont relevé que le pilote du SP avait su mettre en place un dispositif d'évaluation qui lui permettait d'identifier les points forts mais également les dysfonctionnements relatifs principalement au processus de formation et au respect des fondamentaux des compétences. Vos représentants ont évoqué la mise en place d'un certain nombre d'actions correctives en regard des points faibles identifiés dans la revue du SP et les inspecteurs ont noté au cours des échanges avec les managers une dynamique d'amélioration pour les OST et les cartographies.

Cependant, un certain nombre d'actions évoquées au cours des échanges ne sont pas tracées dans la revue du SP 2019. De plus, les inspecteurs estiment ne disposer que de trop peu d'informations dans le tableau de suivi des actions présenté dans la revue du SP, ce qui ne permet pas selon eux d'assurer un suivi fin de la mise en place des actions (absence de la mention du pilote des actions (service, profil)). Les inspecteurs ne disposent pas non plus d'informations relatives à l'évaluation de l'efficacité des actions du PA 2018 et les raisons des reports ou d'abandon de certaines actions. Enfin, la revue du SP n'identifie pas clairement de PA en regard de certaines faiblesses majeures identifiées telle que la GPEC formateurs maintenance, ou l'absence de traitement de certaines actions et décisions issues du SP.

Conformément à l'art 2.4.2 de l'arrêté [2], les inspecteurs estiment qu'une analyse des causes profondes de ces dysfonctionnements devrait être menée. Les inspecteurs, conformément à l'art 1.3 et l'art 2.6.3-III de l'arrêté [2] estiment également qu'un PA issu de ces analyses et susceptible de remédier aux causes profondes devrait être établi.

A.1 : L'ASN vous demande de mener une analyse approfondie des causes d'une part de l'absence de traitement ou de communication des actions et des décisions issues du sous processus « SP7-MCF », et d'autre part du risque de diminution des ressources dédiées au domaine « compétences ». Vous lui transmettez cette analyse et les actions correctives mises en place sous 4 mois ;

A.2 : L'ASN vous demande de lui transmettre le tableau des actions correctives issues de la revue 2019 et actualisée à l'issue de la revue 2020. Afin de valoriser et de tracer ce qui est fait en termes d'actions correctives, vous veillerez à mentionner dans ce tableau, pour chaque action, le pilote, l'échéance et le niveau de priorité. Vous préciserez d'autre part les modalités prévues pour évaluer l'efficacité de chacune de ces actions de manière à justifier les éventuelles reconductions ou abandons d'actions déjà existantes en 2019. Vous lui transmettez ce tableau d'actions sous 4 mois.

Efficacité des formations

Le Manuel Qualité de la Direction de la production nucléaire (DPN) d'EDF stipule que l'efficacité des dispositifs de formation est évaluée régulièrement au regard du retour d'expérience de formation et d'exploitation (MMHF 080). Ce point est rappelé dans le Guide de Management des compétences à la DPN [8]. Le groupe EDF a retenu quatre niveaux de référence pour évaluer l'efficacité des actions de formation (repris de la méthode de « Kirpatrick ») :

- Niveau 1 : questionnaire satisfaction stagiaire et réalisation d'une synthèse de stage.
- Niveau 2 : réalisation d'une évaluation sommative (le formateur délivre à l'issue du stage une attestation individuelle de capacité qui précise le résultat global de l'évaluation et propose des axes de progrès en cas d'objectif pédagogique non atteint).
- Niveau 3 : vérification de la mise en application de la formation sur le terrain.
- Niveau 4 : mesure de l'efficacité de la formation sur la performance d'exploitation.

La mesure d'efficacité des formations est une étape incontournable de la démarche SAT. Les inspecteurs ont questionné vos représentants (SCF, MDL et MPL) sur l'organisation générale mise en œuvre sur le CNPE pour évaluer l'efficacité des formations sur les 4 niveaux et plus particulièrement sur les niveaux 3 et 4 relatifs à l'efficacité de la formation sur le terrain et sur la performance d'exploitation.

Le CNPE dispose de dispositifs comme les fiches d'actions de formation (FAF) ou les fiches d'émissions de besoins de formation qui spécifient les attendus en terme d'efficacité de la formation. Les inspecteurs ont cependant relevé une difficulté générale des managers à établir un lien entre l'efficacité d'une formation dite académique (formation nationale et formations du plan de formation de l'établissement (PFE)) et les performances d'exploitation. La complexité réside déjà pour le manager dans l'identification de la mesure d'efficacité pertinente à son niveau. Au cours des entretiens, les managers ont fait part également de l'impossibilité à « coller » ces OST directement à l'issue d'une formation lorsque l'activité n'est pas programmée à court terme. Ces difficultés se traduisent par l'absence d'analyse globale et systématique des OST dédiées à l'évaluation de niveau 3 des formations. De surcroît, l'outil « CAMELEON » dans lequel sont tracés les résultats des OST ne permet pas encore à l'analyste de faire la distinction entre les OST liés à une évaluation du salarié (pour un renouvellement d'habilitation par exemple) et les OST liés à une évaluation de niveau 3 de la formation. Le volume des non qualités de maintenance et d'exploitation (NQME) liées à des problèmes de compétences ayant tendance à baisser, vos représentants ont tendance à en déduire que la formation porte globalement ses fruits, mais admettent néanmoins que la chaîne d'évaluation (managers, pilote du SP) continue à faire de l'évaluation plus quantitative que qualitative des formations.

Les inspecteurs sont conscients de la difficulté opérationnelle de ces mesures d'efficacité. C'est pourquoi ils estiment qu'il est important que le site mette en place un dispositif de réflexion pour identifier les difficultés rencontrées par les managers et les accompagner dans cet exercice. Les inspecteurs rappellent que le dispositif de formation est intégré au SMI de l'exploitant. A ce titre, et conformément à l'art 2.4.2 de l'arrêté [2], l'analyse de l'efficacité d'une formation doit être systématique et étroitement corrélée au processus de retour d'expérience (notamment le nombre de NQME « compétences »).

A.3 : L'ASN vous demande d'établir un bilan des difficultés rencontrées par les managers relatives aux mesures d'efficacité des formations en lien avec la performance d'exploitation et en corrélation étroite avec le processus de retour d'expérience (nombre de NQME). Vous veillerez dans ce cadre à définir les modalités d'accompagnement des managers pour l'identification des OST dédiées à l'évaluation de niveau 3 des formations. Vous lui transmettez d'ici 4 mois les enseignements tirés de ce bilan.

Compétences techniques

L'article suivant de l'Arrêté [2] stipule :

- Art. 2.1.1 : « L'exploitant dispose, en interne ou au travers d'accords avec des tiers, des capacités techniques suffisantes pour assurer la maîtrise des activités mentionnées à l'article 1er.1 (la conception, la construction, le fonctionnement, la mise à l'arrêt définitif, le démantèlement, l'entretien et la surveillance des installations nucléaires de base). L'exploitant détient, en interne, dans ses filiales, ou dans des sociétés dont il a le contrôle au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du code de commerce, les compétences techniques pour comprendre et s'approprier de manière pérenne les fondements de ces activités (...).
- Art. 2.5.5. « Les activités importantes pour la protection, leurs contrôles techniques, les actions de vérification et d'évaluation sont réalisées par des personnes ayant les compétences et qualifications nécessaires. A cet effet, l'exploitant prend les dispositions utiles en matière de formation afin de maintenir ces compétences et qualifications pour son personnel... ».

Les inspecteurs ont abordé au cours des échanges la problématique des compétences en lien avec les modifications matérielles. Vos représentants ont tout d'abord mis en avant le rôle au quotidien de l'intégrateur local des modifications (ILM), des relais dans l'équipe commune (EC), de l'animation métiers du national et de son maillage avec la division ingénierie du parc nucléaire, de la déconstruction et de l'environnement DIPDE pour identifier les conséquences des modifications. De plus, les RH et les chefs de service, appuyés par le Comité de pilotage GK VD4 et en collaboration avec le CNPE de Tricastin pour le REX sur le lot VD4, travaillent sur les structures d'emploi en lien avec le programme industriel et selon les standards de la DPN. Vos représentants ont également précisé le rôle de personnes à l'unité de professionnalisation pour la performance industrielle (UFPI) apportant une vision intégratrice des modifications GK.

Les inspecteurs notent la qualité et la pertinence de l'ensemble de ces dispositions pour définir d'un point de vue qualitatif les besoins en compétences associées aux différentes modifications à venir. Cependant, les inspecteurs n'ont pas pu obtenir une vision globale et intégrée en terme de planning prévisionnel de l'ensemble des formations qui seront à mettre en place, vision que seule peut apporter une analyse globale « sociale organisationnelle et humaine » (SOH) du cumul de modifications.

De plus, la crise sanitaire, qui a mis en difficulté le CNPE, les constructeurs et les organismes de formation, risque d'engendrer des retards au niveau des effectifs à former sur les modifications. L'anticipation du planning de formations est d'autant plus nécessaire qu'il est de surcroît complexifié par des temps de formations importants pour certains profils et un processus de recrutement (arbitrage de la DPN, gestion des recouvrements...) qui peut engendrer des incertitudes.

Le manuel qualité de la DPN stipule que les programmes de formation doivent être actualisés si besoin au regard des évolutions d'exigences et des modifications (exigence MMHF 080). A ce titre, et conformément à l'art 2.1.1 et l'art 2.5.5 de l'arrêté [2], les inspecteurs estiment que les programmes et le planning des formations doivent être anticipés pour s'assurer que le CNPE disposera de personnels compétents et habilités pour satisfaire les exigences d'exploitation de l'intégralité des prochaines modifications.

A.4 : L'ASN vous demande de mener une analyse SOH locale et transverse sur le cumul des modifications en cours et à venir dans la perspective du grand carénage afin d'identifier précisément les impacts en termes de compétences et de formation sur les différents métiers du site (SSQ, conduite, automaticiens, maintenance...). Vous veillerez à ce que les modalités de cette analyse SOH transverse intègre les conséquences de la crise sanitaire et les spécificités du site, et aboutisse à une planification de l'ensemble des formations suffisamment robuste et exhaustive pour anticiper les priorités et justifier les renoncements. Vous lui transmettez les résultats de cette analyse sous 6 mois.

Cartographies de compétences

Au cours de leurs échanges avec les managers, les inspecteurs n'ont pas relevé d'alerte particulière sur le plan des effectifs et des compétences dans les services, et ont noté un bon déploiement du référentiel SAT ainsi qu'une assez bonne tenue des cartographies de compétences.

En revanche, il s'avère que le service de la conduite est un peu plus en difficultés dans l'établissement des cartographies de compétences, notamment en raison d'un décalage entre l'arrivée de l'outil « OCC » (support aux cartographies de compétences) et la déclinaison plus tardive par le national du référentiel SAT à la conduite. Il existe donc à ce jour une hétérogénéité entre les 12 équipes de quart du site (et a fortiori avec les équipes de quart des autres sites) au niveau des référentiels qui ont été déclinés. C'est particulièrement le cas pour les opérateurs pilotes de tranche (OPPT). Il en résulte notamment des différences dans l'appréciation des pesages (niveaux 1 à 4 de compétences) sur les différents métiers de la conduite. Le chef de service de la conduite a cependant précisé aux inspecteurs qu'il y avait un travail de mise à jour de référentiels avec la base SAT et ils sont pour cela appuyés par le pilote SAT national. La trame des OST de la conduite préexistante au référentiel SAT et contenant une gamme plus large d'observables a été aujourd'hui intégrée dans la base SAT.

Les inspecteurs relèvent donc une bonne dynamique au sein de la conduite mais les managers n'ont pas été en mesure, à ce stade, de mettre en place et de présenter aux inspecteurs des cartographies de compétences complètes et mises à jour. Les inspecteurs rappellent, conformément à l'art 2.1.1 et l'art 2.1.2 de l'arrêté [2], et aux exigences MMHF 020N, MMHF 030N et MMHF 140N du Manuel Qualité de la DPN, que la cartographie des compétences (support alimentant la GPEC) doit être élaborée et mise à jour régulièrement dans tous les services par le MDL ou le MPL. Cette cartographie doit permettre de connaître l'état des compétences disponibles au sein d'un collectif de travail et de mettre en évidence les éventuels déficits de compétences individuelles et collectives en regard des attendus actuels et sur les 3 à 5 prochaines années.

A.5 : L'ASN vous demande de mettre en œuvre une cartographie des compétences au service de la conduite et de veiller à ce que cette cartographie mette clairement en évidence les éventuelles carences actuelles ou à venir en termes d'effectifs et de compétences individuelles et collectives.

B. DEMANDES D'INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Conséquences de la crise sanitaire

Vos représentants ont indiqué aux inspecteurs que l'équilibre charges / ressources reste difficile à maintenir, compte tenu notamment du contexte de la crise sanitaire. Il vous a fallu recourir à des arbitrages et des re-planifications de formations sous couvert des services centraux. Des formations constructeurs et des entraînements ont également été annulés au niveau local. Par ailleurs, pendant la crise sanitaire, vous avez dû renoncer temporairement à la contribution du Blayais au nouvel outil attendu dans le cadre du projet « Robustesse GPEC 2021 ». Ce projet national a pour but de faire évoluer le système intégré pour les ressources humaines (SIRH) pour notamment harmoniser les noyaux de cohérence métier. Vos représentants ont informé les inspecteurs que la revue 2020 du Sous Processus « SP7-MCF » sera l'occasion pour le CNPE de mener une analyse des conséquences de la crise sanitaire.

B.1 : L'ASN vous demande de lui transmettre les résultats de votre analyse des conséquences de la crise sanitaire ainsi que les enseignements que vous en tirez dans le cadre du sous processus « SP7-MCF ».

Dans le cadre des échanges avec vos représentants des RH et de l'entretien avec les managers du service MTE, l'actualité récente de la section Electricité a été évoquée. Vous avez demandé l'appui d'un cabinet externe spécialisé dans l'accompagnement de collectifs en difficulté, pour permettre de trouver de nouvelles régulations et apaiser le climat de tensions internes. Le jour de l'inspection, vous veniez de recevoir le rapport du cabinet d'expertise. Vos représentants ont cependant précisé que le CNPE n'avait pas attendu de recevoir ce rapport pour engager de son côté un plan d'actions piloté de manière mensuelle. Celui-ci se positionne selon trois axes : la montée en compétence du collectif pour le volet réalisation (détachement d'une personne au sein du service MTE dédiée à cet axe), une revue qualité sur la documentation technique source de difficultés depuis de nombreuses années, une analyse des freins à la réalisation des activités électricité conformément à leur programmation (objectif de fluidifier les interfaces avec les projets et le service conduite). En parallèle, des actions de soutien psychologique et de coaching individuel et collectif (y compris pour les managers) ont été mises en place au sein du service MTE. Selon votre DRH et les managers du service MTE, ce plan d'actions a déjà permis l'émergence de points très positifs.

Les inspecteurs considèrent que ces actions vont dans le bon sens, dans la mesure où toute compétence qu'elle soit individuelle ou collective est issue d'une « construction sociale ». Ces compétences ne peuvent donc pas s'exprimer dans un contexte social et/ou organisationnel dégradé. Les inspecteurs notent que l'axe du PA relatif aux interfaces entre la section électricité du service MTE et la conduite (et plus particulièrement la délivrance des régimes) relève d'une problématique complexe qui aborde des aspects de confiance entre les équipes et la difficulté de la construction d'une représentation commune des objectifs et des contraintes des uns et des autres. Pour mobiliser au mieux les compétences et les effectifs, une stratégie commune métiers/conduite doit émerger en lieu et place des stratégies actuelles fractionnées et parfois antagonistes.

B.2 : L'ASN vous demande de lui transmettre la synthèse de votre PA mis en place suite aux problèmes socio-organisationnels qui se sont révélés au sein du service MTE et actualisé avec les conclusions du rapport du cabinet d'expertise. Concernant les problèmes relatifs aux interfaces entre les métiers de l'électricité et la conduite, vous veillerez à préciser les dispositions de formations réactives et d'entraînements (mises en situation sur des cas sensibles) identifiées pour d'une part rétablir la confiance entre les équipes métiers et la conduite et d'autre part accompagner l'élaboration d'une représentation commune des objectifs et des contraintes.

Comités de formation

Au cours de leurs échanges avec les managers, les inspecteurs ont noté une bonne efficacité du fonctionnement des comités de formation au sein des services (CF1 et CF2), notamment par l'utilisation d'une trame commune au site et une bonne articulation entre les CF1 et les CF2. Les jalons trimestriels sont respectés même s'ils ont pu être défaillants lors de la crise sanitaire. Toutefois, les inspecteurs ont relevé une certaine hétérogénéité entre les services concernant les retours des CF faits aux agents. Même si les inspecteurs n'ont pas relevé de réels dysfonctionnements à ce niveau et ont parfois noté l'existence de bonnes pratiques (le référent réunion comité de formation (RCF)) au sein du service MSR), les modalités de diffusion de l'information sont rarement formalisées et la qualité de la diffusion reste dans la majeure partie des cas très « personne dépendante » (c'est à l'agent qui y participe de faire des retours à ses collègues).

Les inspecteurs s'interrogent sur cette variabilité des pratiques pour diffuser au collectif les décisions issues des CF1 ou des CF2 et considèrent que le CNPE doit y accorder la plus grande attention et s'assurer qu'une telle variabilité n'obère pas de réels déficits dans le processus de communication.

B.3 : L'ASN vous demande d'établir un bilan sur l'ensemble des services des modalités de transmission des décisions issues des CF1 et CF2. Vous lui justifierez de la suffisance des modalités actuelles de communications et de la pertinence des différences de pratiques entre les services. Dans le cas contraire, vous l'informerez des dispositions mises en place pour homogénéiser les pratiques, notamment en vous inspirant des bonnes pratiques existantes (par exemple le référent RCF), et assurer des modalités de diffusion systématiques et directement accessibles des relevés de décision des CF1 et CF2.

Dans le cadre des échanges avec vos représentants des RH et du SCF, les inspecteurs ont examiné le contenu de la trame de l'ordre du jour des CF1. Cette trame est commune à l'ensemble des services du CNPE. Les inspecteurs considèrent que cette trame est conforme au référentiel national (guide DPN des comités formations locaux). Cependant, en effectuant un contrôle par sondage de l'usage de cette trame au sein de différents services, les inspecteurs ont pu noter qu'un service ne mentionnait pas dans sa trame de CF1 la rubrique « Prise en compte des modifications d'installation impactant des activités futures ». Les inspecteurs considèrent que l'absence de cette rubrique dans la trame de l'ordre du jour du CF1 peut amener le MPL à ne pas aborder à bon escient ce point de compétences liées aux modifications.

Par ailleurs, les inspecteurs constatent que la note locale sur le management des compétences (chapitre 7.1 sur le noyau dur de l'ordre du jour d'une RCF1 et d'une RCF2) n'aborde pas explicitement le volet des modifications dans la rubrique « expression de nouveaux besoins de professionnalisation ».

B.4 : L'ASN vous demande de vous assurer que la trame site relative à l'ordre du jour des CF1 est bien partagée et utilisée dans son intégralité pour les CF1 de tous les services. Vous lui ferez part des actions engagées à l'issue de ce contrôle ;-

B.5 : L'ASN vous demande de compléter votre note locale « Le management des compétences au CNPE du Blayais » en ajoutant explicitement à la liste du noyau dur de l'ordre du jour des CF1 et CF2, le volet « Prise en compte des modifications d'installation impactant des activités futures ».

Dans le cadre des échanges avec des interlocuteurs de la conduite (managers et opérateurs), les inspecteurs ont abordé le sujet des formations sur la gestion du stress. Dans le contexte post-Fukushima, ce type de formation revêt en effet une importance croissante pour des profils particuliers comme les équipiers de la force d'action rapide du nucléaire (FARN), les équipiers de crise et les opérateurs de la conduite. La DPN et l'état-major de la FARN ont mis en place des formations spécifiques à la gestion du stress, notamment à l'intention des managers. A l'instar de la FARN, les inspecteurs considèrent pour ce qui concerne la conduite que le gréement de l'équipe situations extrêmes (ESE) doit s'accompagner de formations intégrant pleinement des volets sur la gestion du stress individuelle et collective. Les opérateurs ont fait part au cours de l'entretien que, de leur point de vue, le simulateur était un outil bien utilisé à des fins d'évaluation, mais trop peu utilisé dans le cadre de formations ciblées avec des mises en situation extrêmes permettant aux opérateurs de tester leurs limites et de faire face à des hauts niveaux de stress.

B.6 : L'ASN vous demande de vous positionner sur l'opportunité de dispenser sur votre CNPE des formations destinées aux opérateurs de conduite intégrant des volets sur la gestion du stress en situations extrêmes.

C. OBSERVATIONS

Dans le cadre des échanges avec des interlocuteurs du service MSR, les inspecteurs ont pu noter la forte implication des chargés de surveillance et leur volonté de mener au mieux leur fonction de surveillance sur les prestataires. Il est néanmoins apparu que certains d'entre eux, notamment les plus jeunes, souffraient du manque d'expérience terrain qu'avaient les plus anciens. Le fait d'avoir peu ou pas pratiqué certains gestes techniques parfois complexes (pratiqués aujourd'hui par des prestataires qu'ils sont chargés de surveiller), engendre chez eux une certaine frustration de ne pas faire eux-mêmes, et parfois des difficultés de positionnement en face de prestataires chevronnés (sentiment de perte de compétences).

C.1 : L'ASN estime que le CNPE doit veiller à ce que le manque de pratique des chargés de surveillance pour certains gestes techniques ne crée pas un déficit de compétences techniques qui pourrait leur être préjudiciable pour exercer un regard critique et de ce fait diminuer l'efficacité de la surveillance des prestataires.

Dans le cadre des échanges avec vos représentants des RH et du SCF, les inspecteurs ont souhaité obtenir un état des lieux de l'intégration de l'outil « MyHR » sur le site du Blayais. Cet outil remplace progressivement d'anciennes applications RH distinctes qui ne communiquaient pas entre elles et doit permettre aux agents et aux managers d'avoir notamment accès en temps réel à diverses informations RH (mobilité, recrutement, entretiens, emplois et compétences...) et de gérer les formations (expression des besoins, inscriptions...). Vos représentants ont mis en avant les avantages de l'outil mais également les difficultés qui accompagnent son déploiement sur le CNPE. « MyHR » est un outil en évolution permanente et qui a généré de la déception chez les managers par le manque d'ergonomie d'un certain nombre de ses fonctions. Il est par exemple impossible à ce jour de piloter les ressources humaines d'un service avec l'outil en raison de l'absence d'indicateurs intégrés. Vos représentants ont informé les inspecteurs de la mise en place d'actions d'accompagnement tels que des ateliers destinés aux correspondants formations et aux managers pour tenter de démystifier l'outil « MyHR ».

C.2 : L'ASN estime que le CNPE doit être vigilant sur les raisons objectives du rejet actuel de l'outil de la part des managers dans la mesure où ce rejet ne relève pas uniquement de freins psychologiques mais de réelles insuffisances de certaines fonctions qui ne répondent pas aujourd'hui aux attentes des managers. Le CNPE devra effectuer à moyen terme un diagnostic complet de l'utilité de l'outil et de son appropriation par les managers.

Dans le cadre des échanges en salle avec vos représentants, les inspecteurs ont examiné quelques documents notifiant des constats imputables à des problèmes de compétences (PA CAMELEON, CRESS, NQME compétences) et ont noté que la notion de cause profonde et de cause apparente pouvait être assez fluctuante en fonction de la nature des documents ou de leurs auteurs. Les inspecteurs ont parfois relevé que des problèmes organisationnels à l'origine d'erreurs humaines (organisation d'un pré-job briefing (PJB), qualité d'une préparation...) étaient classés dans les causes apparentes et non pas dans les causes profondes.

C.3 : L'ASN estime que le CNPE doit veiller, en liaison avec le CFH, à ce que les défaillances de niveau organisationnel identifiées dans les constats et à l'origine d'erreurs humaines soient bien répertoriées dans la catégorie des causes profondes, ce qui permettra notamment d'assurer leur traitement ultérieur dans le cadre d'analyses de tendances.

Vous voudrez bien me faire part **sous deux mois**, à l'exception des demandes A1 à A4, des remarques et observations, ainsi que des dispositions que vous prendrez pour remédier aux constatations susmentionnées. Pour les engagements que vous prendriez, je vous demande de les identifier clairement et d'en préciser, pour chacun, l'échéance de réalisation.

Enfin, conformément à la démarche de transparence et d'information du public instituée par les dispositions de l'article L. 125-13 du code de l'environnement et conformément à l'article R.596-5 du code de l'environnement, je vous informe que le présent courrier sera mis en ligne sur le site Internet de l'ASN (www.asn.fr).

Je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

L'adjoint au chef de la division de Bordeaux

signé

Bertrand FREMAUX