



DIVISION DE CAEN

Hérouville-Saint-Clair, le 3 juillet 2014

N/Réf. : CODEP-CAE-2014-030205

**Monsieur le Directeur  
de l'établissement AREVA NC  
de La Hague  
50 444 BEAUMONT-HAGUE CEDEX**

**OBJET :** Contrôle des installations nucléaires de base  
Inspection n° INSSN-CAE-2014-0405 du 19 juin 2014

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre des attributions de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) concernant le contrôle des installations nucléaires de base prévu à l'article L. 592-21 du code de l'environnement, une inspection annoncée a eu lieu le 19 juin 2014 à l'établissement AREVA NC de La Hague, sur le thème des facteurs organisationnels et humains.

J'ai l'honneur de vous communiquer, ci-dessous, la synthèse de l'inspection ainsi que les principales demandes et observations qui en résultent.

### **Synthèse de l'inspection**

L'inspection du 19 juin 2014 a concerné les facteurs organisationnels et humains (FOH). Les inspecteurs ont notamment examiné les modifications apportées au réseau de correspondants FOH du site, le bilan issu des nombreuses vérifications internes FOH réalisées ainsi que les conditions du déploiement en cours du pré-job-briefing<sup>1</sup>. A ce titre, les inspecteurs ont rencontré plusieurs correspondants du réseau FOH et ont assisté à un pré-job-briefing réalisé dans le cadre d'un chantier de maintenance.

Au vu de cet examen par sondage, l'organisation définie et mise en œuvre sur le site pour la prise en compte des facteurs organisationnels et humains paraît bonne. En particulier, les inspecteurs ont noté des améliorations et un renfort apportés au réseau de correspondants FOH.

---

<sup>1</sup> Démarche consistant, avant le commencement de toute opération, à préparer individuellement et collectivement l'action ainsi qu'à anticiper la gestion des difficultés potentielles.

## **A Demandes d'actions correctives**

### **A.1 Suivi du déploiement du pré-job-briefing.**

Au cours de la précédente inspection FOH de l'établissement, le 14 mai 2013, les représentants de la Cellule FOH avaient présenté le calendrier de mise en œuvre de la démarche de pré-job-briefing sur l'établissement. Les inspecteurs avaient alors noté que le projet de document de cadrage du déploiement du pré-job-briefing prévoyait : « *un cahier de suivi de la réalisation des pré-job-briefings [...] devra être mis en place dans chaque périmètre pour suivre le déploiement (de façon provisoire jusqu'à fin 2013)* ». Dans votre courrier 2013-22921 du 9 octobre 2013 en réponse à la lettre de suites de l'inspection du 14 mai 2013, vous vous êtes engagé à intégrer un bilan du déploiement du pré-job-briefing dans la note de synthèse FOH pour 2013.

Les inspecteurs ont relevé le 19 juin 2014, qu'en réalité, le déploiement du pré-job-briefing avait été réalisé depuis mi-2013 sans mettre en place les cahiers de suivi de la réalisation des pré-job-briefings et sans mettre en place de mesure équivalente de nature à comptabiliser, même approximativement, le nombre de pré-job-briefings réalisés au fil des mois au cours du déploiement. Les inspecteurs ont noté également qu'un bilan du déploiement du pré-job-briefing figurait bien dans la note de synthèse FOH pour 2013 au point 8 et annexes 6 et 7 mais qu'il était constitué de données agrégées.

La cartographie des objectifs sûreté-environnement comporte, pour l'année 2013, une action libellée « *Accompagner le déploiement du pré-job-briefing* » et, pour l'année 2014, une action libellée « *conforter la pratique du pré-job-briefing en interne puis l'étendre aux entreprises prestataires* ». Les inspecteurs ont demandé à consulter la revue du processus *Maîtriser les risques* qui permet de suivre l'avancement de ces actions et ont fait remarquer que l'avancement de ces actions spécifiques au déploiement du pré-job-briefing n'était pas mesurée par un ou plusieurs indicateurs associés.

Sans remettre en cause le bon avancement du déploiement du pré-job-briefing dans les différents périmètres industriels de l'établissement et le fait que le pré-job-briefing semble, à ce stade, plutôt bien pratiqué par les intervenants, les inspecteurs estiment que le suivi de son déploiement au fil des mois aurait justifié de documenter des indicateurs spécifiques pour les deux actions relatives au déploiement du pré-job-briefing identifiées dans les cartographies des objectifs sûreté-environnement de 2013 et 2014. Cette action est encore possible pour ce qui concerne l'action prévue en 2014.

**Je vous demande de définir un indicateur spécifique à l'objectif de la cartographie sûreté-environnement de 2014 « *conforter la pratique du pré-job-briefing en interne puis l'étendre aux entreprises prestataires* » et de prévoir un bilan de cet indicateur dans la revue du processus *Maîtriser les risques* à la fin de l'année 2014.**

## **B Compléments d'information**

### **B.1 Utilité d'un support pour encadrer le pré-job-briefing.**

Dans le cadre du déploiement du pré-job-briefing, les correspondants FOH des ateliers ou des secteurs ont été chargés de formaliser la liste des activités ou opérations retenues comme devant systématiquement faire l'objet d'un pré-job-briefing. Ces listes ont été établies après analyses partagées avec les équipes de conduite et de maintenance des ateliers ou des secteurs.

Les inspecteurs ont consulté les listes des activités ou opérations retenues comme devant systématiquement faire l'objet d'un pré-job-briefing pour les ateliers T3, R4, T4, AD2 et les Transports internes. Il ressort de cet examen que ces listes se présentent sous des formes très diverses, tantôt très précises, tantôt générales.

Par ailleurs, les représentants du service de maintenance en fonctionnement continu et ceux du service qui pilote les opérations de démantèlement des ateliers de l'usine UP2-400 ont exposé leur déclinaison opérationnelle du pré-job-briefing. S'il convient de noter le dynamisme de ces deux démarches, les inspecteurs ont également relevé des différences dans la déclinaison opérationnelle retenue.

Enfin, les inspecteurs ont assisté à un pré-job-briefing réalisé par l'équipe d'une entreprise prestataire qui s'apprêtait à intervenir sur un chantier de maintenance lourde de la presse à fûts de déchets de l'atelier AD2. Ils ont noté que cet exercice avait été mené efficacement mais sans utiliser de support particulier. Ils ont également noté que les 5 phases du pré-job-briefing définies dans la démarche n'avaient pas toutes été abordées spontanément ; l'équipe a toutefois su répondre sans hésitation aux questions des inspecteurs sur les risques redoutés et les parades adaptées. Il faut aussi noter que l'entreprise intervenait déjà depuis deux semaines dans le cadre de cette opération de maintenance lourde.

Presqu'un an après le début du déploiement du pré-job-briefing, les inspecteurs notent que le contrôle par sondage réalisé semble indiquer une bonne adhésion à la démarche mais qu'il est probablement opportun de structurer l'exercice par la diffusion d'un support reprenant les items définis à savoir : « *Avons-nous déjà fait ce travail avant ? - Quelles sont les phases critiques de ce travail ? - Quelles erreurs pourraient être commises ? - Quelle est la pire chose qui pourrait arriver ? - Quelles parades mettre en œuvre ?* ».

**Je vous demande de préciser votre analyse quant à l'utilité d'un document support générique destiné à faciliter le déroulement du pré-job-briefing et à en conforter le contenu minimal attendu.**

## **B.2 Réalisation du bilan annuel des vérifications internes à composante facteurs organisationnels et humains et interaction de ce bilan avec le processus *Maîtriser les risques*.**

Dans votre courrier 2013-22921 du 9 octobre 2013 en réponse à la lettre de suites de l'inspection du 14 mai 2013, vous vous êtes engagé à intégrer un bilan annuel des vérifications internes à composante facteurs organisationnels et humains (VI FOH) dans la note de synthèse FOH pour 2013. Cette action figure également dans la cartographie des objectifs sûreté-environnement pour l'année 2013.

Les inspecteurs ont noté que ce bilan annuel global des VI FOH était bien présent dans la note de synthèse FOH pour 2013 qui a été remise au cours de l'inspection et présentée par les représentants de la Cellule FOH. La note précise toutefois que les bilans annuels par secteur de ces VI FOH ne sont disponibles que pour 78% des secteurs. Les inspecteurs ont fait remarquer que le bilan global des VI FOH étaient en fait scindé entre le point 5 : *Analyse des VI FOH* et le point 7 : *Bilan annuel du réseau FOH* de la note de synthèse FOH pour 2013. Ce bilan ne fait pas non plus apparaître quels sont les secteurs qui dépassent leurs objectifs et éventuellement ceux qui ne les atteignent pas, sachant que l'objectif annuel global de 700 VI FOH est largement dépassé à la maille du site. Il n'est donc pas possible d'identifier avec le bilan présenté, de surcroît basé sur 78% des secteurs, d'éventuels secteurs en retrait.

Par ailleurs, les inspecteurs ont demandé à consulter le processus *Maîtriser les risques* et sa revue annuelle de fin 2013 en vue d'examiner dans quelle mesure ce processus est alimenté de manière systématique par les bilans annuels des VI FOH, qui pourraient d'ailleurs être ceux de l'année n-2 compte tenu des délais nécessaires à leur établissement. Il ressort de cet examen qu'il n'est pas explicitement prévu d'alimenter ainsi le processus *Maîtriser les risques*. Les inspecteurs ont souhaité examiner un exemple de bilan annuel d'un secteur et ont, à ce titre, rencontré des correspondants FOH du secteur Moyenne Activité et le Responsable de ce secteur industriel. Il ressort de cet échange que le bilan annuel des VI FOH établi par atelier identifie des thèmes, des actions correctives et des propositions spécifiques à l'atelier.

Au vu de l'examen par sondage réalisé par les inspecteurs sur les conditions de réalisation des bilans annuels des VI FOH, par atelier ou global, et les interactions de ces bilans avec le processus *Maîtriser les risques*, les inspecteurs considèrent que les améliorations apportées sont positives et méritent d'être poursuivies sur deux aspects. En premier lieu, les inspecteurs estiment utile de rassembler le bilan des VI FOH en un seul point de la note de synthèse FOH et d'y apporter des précisions sur la réalisation effective dans chaque secteur en regard de l'objectif prédéfini de nombre de VI FOH. En second lieu, les inspecteurs estiment utile d'explicitier l'interaction de ces bilans des VI FOH avec le processus *Maîtriser les risques* aux niveaux de l'établissement mais aussi des secteurs comme cela est déjà établi pour le retour d'expérience des événements survenus ou des écarts identifiés.

**Je vous demande de préciser votre analyse quant à la possibilité de compléter les modalités de réalisation et d'emploi des bilans annuels des vérifications internes liées aux facteurs organisationnels et humains.**

### **B.3 Cartographie des compétences.**

Au cours de précédentes inspections dans des secteurs industriels et lors de la précédente inspection FOH de l'établissement, le 14 mai 2013, les représentants de l'établissement et notamment ceux de la Direction des ressources humaines avaient présenté la mise en œuvre progressive de cartographies des compétences pour les équipes d'exploitation. Le représentant de la Direction des ressources humaines a répondu le 19 juin 2014 à diverses questions des inspecteurs sur ces cartographies de compétences. Ces cartographies permettent de dresser un état des lieux précis de l'adéquation effective entre les compétences nécessaires à l'exploitation de l'atelier, dont certaines compétences très spécifiques, et les compétences capitalisées des opérateurs de l'équipe. En fonction des mouvements de personnels, chaque cartographie peut donc présenter un score inférieur, médian ou supérieur à la cible recherchée.

Les inspecteurs ont noté que désormais toutes les cartographies étaient terminées pour toutes les équipes d'exploitation des deux Directions d'exploitation à savoir la DETR<sup>2</sup> et la DEMC<sup>3</sup>. Les inspecteurs ont noté qu'aucune fréquence de mise à jour de ces cartographies n'était définie et qu'il appartenait à l'encadrement de proximité de procéder à une mise à jour en fonction des besoins identifiés. Enfin, les inspecteurs ont noté qu'aucun organe de direction de l'établissement ne suit de manière particulière le sujet des cartographies des compétences. Les inspecteurs ont manifesté un certain étonnement quant au fait que ces cartographies et les « scores » de compétences associés ne soient pas utilisés dans le processus *Gérer les ressources humaines*, notamment pour mener un diagnostic de l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la maille des secteurs industriels ou de chacune des deux Directions d'exploitation.

Les inspecteurs ont examiné, après l'inspection, le processus *Gérer les ressources humaines* dans votre Manuel de management n°2002-14430 v15.0 que vous avez adressé à l'ASN par lettre du 25 juillet 2013. Le processus *Gérer les ressources humaines* comprend bien une phase tactique *Réaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* et il est décrit dans le processus que « l'ensemble des processus de l'établissement s'appuie sur le volet compétences du processus RH ». Par ailleurs, il est précisé que le processus fait l'objet d'une description détaillée dans le document n°2012-4351.

**Je vous demande de transmettre le document n°2012-4351 et de préciser votre analyse quant au fait que les cartographies de compétences ne soient pas utilisées plus largement dans le processus *Gérer les ressources humaines*.**

---

<sup>2</sup> DETR : Direction d'exploitation traitement recyclage

<sup>3</sup> DEMC : Direction d'exploitation des moyens communs

## **C Observations**

Sans objet.



Vous voudrez bien me faire part de vos observations et réponses concernant ces points dans un délai qui n'excèdera pas deux mois. Pour les engagements que vous seriez amené à prendre, je vous demande de bien vouloir les identifier clairement et d'en préciser, pour chacun, l'échéance de réalisation.

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

**Le chef de division,**

**SIGNE PAR**

**Guillaume BOUYT**