



Division de Caen

Hérouville-Saint-Clair, le 20 décembre 2010

N/Réf. : CODEP-CAE-2010-066260

**Monsieur le Directeur  
de l'établissement AREVA NC de La Hague  
50444 BEAUMONT HAGUE CEDEX**

**OBJET** : Contrôle des installations nucléaires de base.  
Inspection n° INS-2010-ARELHF-0029 du 22 novembre 2010.

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 4 de la loi n° 2006-686 du 13 juin 2006 relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire, une inspection a eu lieu le 22 novembre 2010 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 22 novembre 2010 concernait le contrôle de la prise en compte des facteurs organisationnels et humains (FOH) dans le cadre des différentes phases de fonctionnement des installations de l'établissement AREVA NC de La Hague. Les inspecteurs ont, dans un premier temps, étudié l'organisation, les compétences et les effectifs mis en place au sein de l'établissement pour intégrer les FOH dans les politiques de management et de sûreté. Dans un second temps, les inspecteurs ont analysé la manière dont les FOH étaient intégrés, d'une part, dans les projets de modifications organisationnelles ou techniques et, d'autre part, dans les démarches de prévention lors des différentes phases de fonctionnement des installations de l'établissement.

Au vu de cet examen par sondage, l'organisation définie et mise en œuvre par l'établissement pour intégrer les FOH dans son fonctionnement global semble bonne. Cette inspection n'a pas fait l'objet de constat d'écart notable. Toutefois, des demandes de compléments d'information et les observations présentées ci-après devront être prises en compte par l'exploitant.

## A. Demandes d'actions correctives

### **A.1 Nécessité de systématiser l'intégration des FOH dans les projets de modification technique ou organisationnelle**

Au cours de l'inspection, les inspecteurs ont étudié la caractérisation des différents types de projets de modification technique ou organisationnelle existant au sein de l'établissement (demandes de prestation pour des opérations de maintenance, FEM DAM<sup>1</sup>, projets de plus grande ampleur portés par la Direction des Projets, etc.), ainsi que la prise en compte des FOH mise en œuvre dans chacun de ces contextes.

L'intégration et le traitement des FOH dans les projets de modification technique ou organisationnelle ne sont pas homogènes et souvent laissés à la seule initiative du pilote de projet. Le cas du projet « creuset froid » au sein de l'atelier R7 illustre notamment cette situation avec l'identification par le pilote de projet de la nécessité d'intégrer l'analyse FOH à la suite d'une expérience personnelle, sans aucune obligation fixée par les référentiels de l'établissement.

**Je vous demande de retranscrire dans une note unique les modalités de prise en compte des facteurs humains et organisationnels pour tous les projets de modification technique ou organisationnelle. Vous veillerez notamment à caractériser dans cette note le degré de développement et d'analyse FOH en lien avec la nature de la modification et à expliquer pour chacun des cas possibles, les critères précis qui permettront aux pilotes de la modification de comprendre aisément comment la prise en compte des FOH doit être appréhendée.**

## B. Compléments d'information

### **B.1. Optimisation de l'organisation des compétences FOH au sein de la DQSSE<sup>2</sup>**

A la suite de la présentation de l'organisation des compétences FOH sur l'établissement par le représentant de la DQSSE, il est apparu qu'il existait deux pôles de spécialistes FOH : la Cellule « REX » comportant un responsable et deux spécialistes FOH et le Service de médecine de prévention (SAN), disposant de trois spécialistes FOH dont deux ergonomes. Ces deux entités sont toutes les deux rattachées à la DQSSE.

Les spécialistes FOH placés au sein de la cellule REX traitent exclusivement des aspects « sûreté » en lien avec les FOH tandis que les spécialistes FOH placés au sein du SAN traitent quant à eux majoritairement des sujets liés à la sécurité au travail, aux aménagements de postes et à la psychologie du travail.

La présentation des missions de ces spécialistes au sein, d'une part, de la cellule « REX », et, d'autre part, du SAN, a mis en évidence un cloisonnement entre ces deux entités et le manque de travail collaboratif entre les cinq spécialistes.

Sur le fond, l'ASN estime que l'établissement se prive ainsi d'une certaine valeur ajoutée et qu'il capitalise insuffisamment le travail des cinq spécialistes de l'établissement. Même si les missions et les contextes d'analyse ne sont pas identiques, le travail respectif de ces deux pôles participe finalement au maintien de la sûreté optimale pour l'établissement.

---

<sup>1</sup> Fiche d'Évaluation de Modification – Dossier d'Autorisation de Modification

<sup>2</sup> Direction Qualité Sécurité Sûreté Environnement

**Je vous demande de justifier la partition actuelle des compétences FOH présentes dans la DQSSE au sein d'une part, de la cellule REX et, d'autre part, du SAN. Notamment, vous veillerez à expliquer la répartition claire des missions et les raisons pour lesquelles celles-ci ne peuvent être partagées, même partiellement.**

## **B.2. Optimisation du pilotage et du suivi des vérifications internes FOH**

Dans le cadre du plan d'amélioration de l'année 2010, le représentant de la DQSSE a expliqué aux inspecteurs que chaque responsable hiérarchique ou manager devait réaliser un nombre de six vérifications internes sur le thème des FOH.

Quasiment au terme de l'année 2010, le nombre total de vérifications internes communiqué aux inspecteurs et enregistrées pour l'ensemble du site s'élève à plus de 700. Chacune des fiches renseignées à l'issue de ces visites devra être analysée par la cellule REX pour alimenter le plan d'amélioration de l'année 2011.

**Je vous demande, d'une part, de préciser les critères retenus pour qu'une vérification interne puisse relever du thème FOH et, d'autre part, de caractériser les différentes catégories sur l'ensemble des vérifications internes effectuées en 2010 au sein de l'établissement.**

**Je vous demande, également, de vous positionner quant à l'organisation actuelle de la cellule REX afin que celle-ci puisse traiter de manière satisfaisante et efficace la montée en puissance du nombre de vérifications internes obtenues pour l'année 2010 sur l'ensemble du site.**

**Enfin, dans le cas où des indicateurs viendraient à être définis (qualité des fiches, transfert de l'analyse vers les correspondants FOH, autres), je vous demande de me les communiquer et de me les commenter.**

## **B.3. Prise en compte du travail réel dans la définition des nouveaux standards par la future Direction Technique**

La présentation de la direction de l'établissement aux inspecteurs, visant à expliquer les raisons du projet de réorganisation des secteurs industriels en plateaux, a notamment montré la nécessité de redonner aux équipes d'exploitation les leviers d'action permettant de bénéficier de plus de réactivité tout en maintenant les installations aux conditions de fonctionnement nominales et dans le respect des standards d'exploitation.

Dans le cadre de cette réorganisation, il a ainsi été précisé aux inspecteurs que la Direction Technique, qui regroupera les équipes dédiées au soutien technique, procédera à la validation des standards d'exploitation et à la conduite des projets de modification et d'évolution des procédés. Il est apparu que les directions d'exploitation « Moyens communs » et « Traitement Recyclage », dont les opérateurs devront respecter scrupuleusement les standards d'exploitation définis par la Direction Technique, ne seront pas intégrées dans le travail de définition des standards et des évolutions techniques.

**Je vous demande de m'expliquer comment, dans le cadre de la réorganisation des secteurs industriels en plateaux techniques, les évolutions techniques du « nominal », qui seront prescrites et validées par la seule Direction Technique, pourront prendre en compte les situations réelles de travail des opérateurs afin de garantir, d'une part, leur pleine opérabilité (conditions d'interventions, compétences, ambiances physiques, outillage, etc.) et, d'autre part, l'assurance d'une meilleure sûreté des installations.**

#### **B.4. Surveillance de la mise en place progressive de la réorganisation des secteurs industriels en plateaux**

La présentation de la direction de l'établissement aux inspecteurs, visant à détailler le calendrier qui serait respecté dans la cadre du projet de réorganisation des secteurs industriels en plateaux, s'étale sur l'ensemble du premier semestre 2011 avec une démarche pilote sur le périmètre de la direction industrielle actuelle « moyenne activité » (DI/MA) au cours du dernier trimestre 2010. Pour cette démarche pilote, une étude FOH a été confiée à un cabinet spécialisé, dont les résultats sont actuellement en cours de validation. Par ailleurs, la direction de l'établissement a prévu de confier aux spécialistes FOH du SAN le suivi du déménagement des 400 opérateurs AREVA concernés par cette réorganisation.

**Je vous demande, d'une part, de me communiquer dès qu'il sera disponible le rapport d'analyse et de retour d'expérience FOH de l'opération pilote sur le périmètre DI/MA.**

**Je vous demande, d'autre part, de décrire l'ensemble des actions de surveillance prévues du point de vue des FOH jusqu'à la fin du déploiement de la réorganisation des secteurs industriels. Vous me communiquerez notamment, dès qu'ils seront disponibles, les résultats de l'étude interne menée par les spécialistes FOH du SAN sur le suivi du déménagement des 400 opérateurs AREVA concernés par l'opération.**

#### C. Observations

##### **C.1. Labellisation « Cellule REX »**

La présentation par le représentant de la DQSSE concernant l'organisation des compétences FOH sur l'établissement, a fait apparaître que l'analyse des FOH pour l'ensemble des sujets liés aux aspects sûreté étaient traités par la Cellule « REX ». Il a notamment été expliqué que la dénomination de la cellule avait à l'origine été justifiée par sa mission d'analyse et de vérification de la prise en compte des FOH dans les comptes-rendus d'évènement significatif. Depuis les deux dernières années, un travail important pour développer la prise en compte des FOH a été mené par la cellule « REX » et celui-ci ne concerne plus uniquement l'analyse des évènements significatifs. Des actions, par exemple, de création d'un réseau de « correspondants FOH » ainsi que le développement des formations internes ont été mises en place et pilotés par la cellule REX.

Sur la forme, l'ASN estime que cette labellisation en « Cellule REX » ne traduit plus suffisamment les missions réellement effectuées et induit une identification potentiellement erronée par les personnels de l'établissement. Il conviendrait de donner une visibilité accrue des FOH dans l'organigramme dans le but de renforcer leur identification au niveau de l'établissement et d'affirmer l'importance consacrée à ce sujet.

## **C.2. Renforcement de l'effectif des spécialistes FOH au sein de la DQSSE**

Les inspecteurs ont noté de manière positive, et notamment au regard des commentaires de l'inspection du 17 septembre 2009, l'arrivée d'une spécialiste FOH au sein de la cellule REX de la DQSSE. Selon les explications du représentant de la DQSSE, l'arrivée de la nouvelle spécialiste devrait permettre un travail sur l'analyse des signaux faibles en matière de FOH.



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.

**Pour le directeur général de l'ASN et par délégation,  
Le chef de division,**

**signé par**

**Thomas HOUDRÉ**