

**« JOUER LA MEME PARTITION » :
UN ENJEU NECESSAIREMENT PERMANENT ET DEBATTU DE LA RADIOPROTECTION**

FUCKS I. & SCHRAM J.

isabelle.fucks@edf.fr

jean.schram@edf.fr

EDF R&D - Département Management des Risques Industriels - Groupe Facteurs Humains
1, avenue du Général de Gaulle - 92141 Clamart Cedex

1. Contexte

Depuis plusieurs années, l'optimisation de la Radioprotection est affichée comme un enjeu majeur pour le groupe EDF. L'optimisation de la Radioprotection au sein d'EDF se concrétise par une clarification des référentiels, par des démarches ALARA et des études dans les domaines techniques ou des sciences humaines. En complément des actions visant à rejoindre les objectifs traditionnels de réduction des doses, certaines d'entre elles s'intéressent au travail et au rôle des techniciens des SPR puisque ce sont ces acteurs qui, sur le terrain, sont les porteurs des exigences sur le terrain.

A cet égard, l'action des techniciens ne peut se limiter à rappeler les règles : elle vise aussi l'implication des entreprises prestataires, leur coopération. Sur le terrain, cette impérieuse coopération impose aux techniciens de se positionner correctement pour favoriser la construction d'un dialogue, d'un échange, d'une relation de confiance de manière à ce que les intervenants, confrontés à leurs conseils et consignes, n'affichent pas seulement un accord de façade mais parviennent à « apprendre » et à « reproduire » les principes de la maîtrise radiologique des chantiers.

Deux études précédentes menées par le groupe Facteurs Humains de la R&D ont d'une part démontré que la prise en compte des exigences de RP par les intervenants dépendaient du positionnement des techniciens et, d'autre part que tout l'art du métier des techniciens consistait à mobiliser la relation d'assistance conseil pour remplir conjointement leurs missions de contrôle et d'assistance. Ce positionnement où se combine ces deux missions est efficace car s'il permet de satisfaire des objectifs manifestes (suivi des chantiers, maîtrise des risques, etc), il permet également d'assurer des objectifs intermédiaires tels que préserver des relations d'échange, éviter le conflit mais aussi d'inscrire leur action dans une finalité particulière sous-tendue par certaines valeurs et qui dépasse le respect du référentiel. Il s'agit d'associer contrôle et prévention, de favoriser l'apprentissage des intervenants, travailler sur le long terme. Il s'agit d'ailleurs d'un enjeu que renferme la politique de l'autoprotection.

Toutefois quel que soit l'engagement et les qualités individuelles des techniciens à « négocier » leurs conseils et consignes, le crédit qu'accordent les intervenants à leurs requêtes dépend indirectement de la continuité des consignes de chantiers que les différents techniciens délivrent, c'est-à-dire de leur capacité à jouer la même partition, ainsi que de la cohérence et de la continuité des messages de la ligne managériale.

2. Problématique

Au cours des arrêts de tranche, la prise en compte des exigences de radioprotection par les intervenants prestataires dépend, partiellement, de la cohérence, et donc de la continuité, des consignes qui leurs sont rappelées, délivrées, prescrites. Et ces éléments dépendent à leur tour de divers acteurs et de différentes interactions : des techniciens et de leurs interactions avec les intervenants, de l'encadrement direct et de ses relations avec les

agents opérationnels, du management central et de ses interactions avec le management local.

Au niveau des techniciens, l'enjeu de leur intervention consiste notamment à délivrer des solutions de travail adaptées aux caractéristiques des chantiers qu'ils visitent. Dans ce cadre, leur appréciation des chantiers et les consignes issues de leur examen permet de poser à la fois un diagnostic et de proposer des ajustements acceptables. Toutefois si ce traitement contextuel des chantiers de maintenance se révèle généralement efficace, il recouvre une certaine faiblesse. Ce traitement au cas par cas présente au moins deux inconvénients : la discontinuité des messages et du suivi du chantier parce que plusieurs techniciens interviennent, dans le temps, sur les mêmes chantiers, auprès des mêmes prestataires, et le risque de jouer avec « la ligne jaune », c'est-à-dire de proposer une définition différente de ce qui est acceptable ou non. Le défi pour les techniciens est donc de jouer la même partition, c'est-à-dire de partager une définition commune de leur métier, des conduites à tenir par rapport à un ensemble de situations particulières, etc. Cette définition est nécessairement dynamique et mérite dès lors d'être « régulièrement » débattue collectivement.

Au niveau du management local, des relations entre l'encadrement et les techniciens, cet échelon peut considérablement aider ou fragiliser la construction du sens de la mission des techniciens, la finalité qui guide leurs actions. L'homogénéité des discours de l'encadrement peut effectivement consolider la finalité de l'intervention des techniciens ainsi que le rôle qu'ils doivent assumer auprès des intervenants. A contrario, l'hétérogénéité des discours des managers prive indirectement les techniciens d'un soutien nécessaires à l'adoption de conduites appropriées puisque l'hétérogénéité des points de vue peut faciliter leurs hésitations, leurs doutes et entretenir un certain flottement. Finalement la concordance des visions de métier entre les techniciens et l'encadrement façonne la conviction de métier dont ont besoin les techniciens, au cours de leurs échanges avec les intervenants, pour tenir les exigences et les affirmer. S'ils sont seuls face aux intervenants lors des visites de chantier, ils doivent néanmoins pouvoir se reposer et s'appuyer sur une finalité que leur service, en amont, clarifie et partage.

Au niveau national, l'action du management consiste à son tour à transmettre, au niveau local, l'orientation générale que la fonction des techniciens doit recouvrir. C'est d'ailleurs à ce niveau que s'opère une tâche difficile : mener et proposer une réflexion visant à articuler des idées, des projets, des dispositions qui peuvent a priori sembler contradictoires vu la complexité des organisations actuelles. L'action du national réside aussi dans la diffusion de la finalité du métier à l'échelle du Parc. Dans cette perspective, le niveau national s'expose aussi à l'exercice délicat du compromis : proposer une vision commune de la fonction du technicien et préserver l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement de chaque installation.

3. Perspectives

Cette réflexion découle d'une recherche menée par les Chercheurs en sciences sociales au sein du groupe Facteurs Humains de la Division Recherche & Développement d'EDF visant à étudier le rôle et le positionnement des agents des SPR au regard de la prise en compte des exigences de Radioprotection par les intervenants extérieurs.

L'objectif de la communication est multiple. Il vise à mettre en lumière les enjeux de la cohérence des messages qui organisent la mission des techniciens de la Direction du Parc aux techniciens de terrain. La question de la finalité de la mission se pose pour ces acteurs lors de chacune de leur intervention. Ainsi ils ne peuvent complètement se reposer ni sur le référentiel, ni sur leur propre vision dans la mesure où leurs actions doivent s'inscrire dans une organisation caractérisée par nombre d'objectifs, d'attentes et parcourue de changements, de tensions, et de contradictions, etc.

Ensuite, la communication proposera des exemples de « menaces », des éléments qui peuvent être source de discontinuité. Il s'agit par exemple d'évolution de la politique industrielle, l'arrivée de nouveaux projets, de nouveaux managers, d'un arrêt de tranche plus difficile, ainsi que des pistes quant à la construction et/ou la consolidation d'une « partition commune » pour les techniciens.