L'OPTIMISATION DOSIMETRIQUE
RESPONSABILITE INDIVIDUELLE OU AFFAIRE DE SPECIALISTES ?

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

La sensibilisation croissante et légitime de l'opinion publique et des médias vis-à-vis de la radioprotection ainsi que l'évolution des exigences de la réglementation dans ce domaine renforcent la nécessité pour les INB (Installations Nucléaires de Base) d'interroger et d'adapter leur organisation et les moyens alloués. Dans ce contexte, EDF a engagé ces dernières années des moyens plus importants dans le domaine de la radioprotection et soutenu une démarche nationale visant à sensibiliser l'ensemble des acteurs du nucléaire sur certains enjeux. L'optimisation dosimétrique et la propreté radiologique sont par conséquent affichées comme des priorités et, pour reprendre les propos de F. Roussely, alors président du Groupe EDF, il s'agit bien de « porter le management de la radioprotection au niveau de celui de la sûreté ».

Dans la lignée de la sécurité conventionnelle, l'approche en vigueur au sein d'EDF présente la radioprotection comme l'affaire de tous. Cette position s'accompagne d'exigences fortes vis-à-vis de tous les intervenants, EDF et prestataires, à l'égard des comportements individuels et des métiers dont on attend qu'ils aient les compétences requises en radioprotection.

L'exigence réglementaire que constitue la démarche d'optimisation dosimétrique nous fournit l'occasion de discuter de cette approche considérée au sein de contextes organisationnels et de travail. C'est l'objet de la présente communication.

2. Hypothèse

En adoptant une conception du Facteur humain qui définit l'homme au travail comme une « ressource », nous partageons le postulat selon lequel la perception et les représentations des acteurs de l'organisation sont porteurs d'un ensemble de points de vue, différents certes des « organisateurs », et qui mettent en lumière d'autres dimensions pertinentes de la démarche d'optimisation. Dès lors les représentations et perceptions des acteurs se présentent comme une source de connaissances particulières en matière de radioprotection.

Considérant la démarche d'optimisation, notamment à travers l'exemple de l'évaluation dosimétrique prévisionnelle, nous estimons qu'il ne suffit pas qu'elle soit décrétée pour produire les effets escomptés. Elle passerait par une phase d'incertitude nécessaire[1] au cours de laquelle les acteurs vont en faire l'expérience. Le processus de l'appropriation est donc au cœur de cette question. Il s'agit d'un processus qui, à la lumière de notre démarche empirique, apparaît tantôt ponctué de difficultés, tantôt favorisé par un ensemble de facteurs. Nous faisons ainsi l'hypothèse que l'appropriation de la démarche d'optimisation ne se réalise pas de manière mécanique et linéaire mais relève d'un ensemble de facteurs dont ceux liés au travail, aux modes de division et de coordination du travail ainsi qu'au contexte socio-économique.

[1] Alter N., *L'innovation ordinaire*. PUF sociologies, Paris, 2000.

3. Méthodologie et repères théoriques

Chercheurs en sciences sociales au sein du groupe Facteurs Humains de la Division Recherche & Développement d'EDF, nous avons tenté de comprendre le processus d'appropriation des nouvelles exigences dans le domaine de la radioprotection par certains groupes d'acteurs et de caractériser les facteurs organisationnels et sociaux qui participent ou fragilisent ce processus d'appropriation.

D'un point de vue théorique, R. Kelman[2] précise que les processus d'influence sociale constitutifs de la socialisation (suivisme – identification – intériorisation), ne débouchent pas systématiquement sur l'adoption de nouvelles normes de pensées et de comportements. R. Kelman distingue 3 niveaux de conformité sociale. Le suivisme conduit au premier niveau de conformité sociale, le plus faible dans la mesure où une personne adopte un comportement soit pour éviter une sanction, soit pour recevoir une récompense. L'identification mène à un niveau supérieur de conformité parce que la personne choisit d'adopter, dans le cadre d'une relation « affective » avec autrui, certains de ses comportements qu'il considère comme attractifs. Enfin l'appropriation, et plus précisément l'intériorisation de nouvelles normes, engage le niveau de conformité maximum parce que l'individu s'approprie les croyances, les attitudes et les comportements souhaités. Pour s'approprier de nouvelles normes, c'est-à-dire les adopter, les acteurs doivent les considérer comme utiles, y voir une source de résolution de problèmes et celles-ci doivent s'inscrire dans leur vision du monde.

Pour mener cette recherche, nous avons conduit un ensemble d'observations et réalisé une série d'entretiens semi-directifs sur deux sites de production nucléaire en nous appuyant sur une démarche compréhensive[3]. Cette approche repose sur l'idée d'extraire de l'expérience des acteurs, de leur vécu du travail et de l'organisation, les leviers et les freins à l'appropriation des nouvelles exigences en matière de radioprotection.

4. Premiers résultats

Pour les acteurs de l'organisation (chargés de travaux, chefs d'équipe, etc.) la démarche d'optimisation intègre plusieurs problématiques concrètes et pratiques qui conditionnent, dans une certaine mesure, son appropriation.

Au regard de la démarche d'optimisation dosimétrique, il est attendu des acteurs de l'organisation de se conformer à un ensemble de nouveaux comportements.

En s'appuyant sur les repères théoriques ci-dessus, il nous est dès lors possible d'envisager la démarche d'optimisation, concrétisée notamment par l'évaluation dosimétrique prévisionnelle (EDP), en considérant trois thèmes de réflexion au regard de ce qu'en disent les acteurs, les intervenants de la maintenance :

A - la légitimité de l'évaluation dosimétrique prévisionnelle,

B - la démarche d'optimisation : mode de résolution ou nouveaux problèmes ?,

C - des visions du monde différentes ?

A. La légitimité

Le caractère exogène de l'EDP n'échappe pas aux acteurs de l'organisation. Dotée d'une légitimité légale et vécue comme une « obligation », les intervenants de la maintenance ne lui attribuent pas la même utilité que celle donnée à la réduction de dose annuelle, elle prend souvent la forme d'une contrainte dont les enjeux sont parfois vaguement compris, voire

[2] Kelman HC., « Processes of opinion change », Public Opinion Quartely, 1961, Vol. 25., p. 57-78.
[3] Blin T., *Phénoménologie et sociologie compréhensive, Sur Alfred Schutz*, L'Harmattan, Paris, 1995.

évoqués. Elle est cependant reconnue quasiment par tous comme contribuant au processus continu d'amélioration de la radioprotection.

De nos analyses de terrain, il ressort que la légitimité fonctionnelle de la démarche d'optimisation se joue au sein des interactions sociales entre techniciens de radioprotection et intervenants de maintenance. Ces premiers se posent comme des acteurs de socialisation qui par leurs interventions ramènent sur le terrain des métiers, les enjeux et les finalités de la radioprotection.

B. La démarche d'optimisation : mode de résolution ou nouveaux problèmes ?

La démarche d'optimisation semble générer de nouvelles problématiques concrètes de travail sans toujours en résoudre d'autres en parallèle. Par exemple, si l'EDP peut retarder le départ sur le chantier faute d'être incluse dans le dossier d'intervention, son actualisation et le fait d'être renseignée en temps réel constituent également de véritables préoccupations pour les intervenants de la maintenance.

Leur résolution semble dépendre en partie des choix organisationnels posés par l'entreprise et du positionnement adopté par le service de prévention des risques (SPR). L'organisation du SPR pendant les arrêts de tranche (travail en 2x8), la désignation de correspondants métiers en son sein ainsi qu'une collaboration étroite entre celui-ci et les techniciens RP employés par les entreprises prestataires constituent, là où ils sont réunis, des facteurs organisationnels propices à la création d'espaces de résolution de problèmes. La capacité à mobiliser à nouveau ces espaces s'enracine dans l'expérience partagée de leur efficacité.

Mais cette organisation du travail n'est pas suffisante. Le positionnement adopté par le SPR participe également à l'efficacité du processus. Leur volonté d'être en assistance et conseil, d'être disponible, facilitateur et initiateur quant à la réalisation des nouveaux enjeux RP constitue un terrain favorable à l'intercompréhension, aux ajustements mutuels et aux compromis nécessaires. Il s'agit là des multiples facettes de leur rôle d'acteurs de socialisation.

C. Des visions différentes de la radioprotection ?

Insérés dans un réseau organisationnel complexe, confrontés à des objectifs parfois contradictoires et porteurs d'une logique de travail caractérisée par le geste technique, sa qualité et sa rapidité, la démarche d'optimisation n'est pas toujours évidente pour les intervenants de la maintenance. Ceux-ci ne manquent pas de rappeler, malgré leur souci de limiter la « prise de dose », que la finalité première de leur activité n'est pas la radioprotection mais de rendre la disponibilité du matériel à l'exploitant. Ils doivent par conséquent composer avec les exigences de l'arrêt de tranche, de leur entreprise, du métier et du contexte socio-économique. Ainsi, leur vision de la radioprotection se joue au carrefour de multiples exigences qui interviennent, mobilisent ou contraignent leur action.

D'autre part, le caractère exogène de la réglementation en matière de radioprotection vient se heurter, se frotter, aux modes d'élaboration des savoir-faire pratiques des techniciens de la maintenance. Ces savoir-faire sont très largement intériorisés, « incorporés », ce qui ne manque jamais de surprendre, voire parfois d'inquiéter un observateur extérieur.

La difficulté, quant à la radioprotection, est qu'elle s'inscrit dans les mêmes schémas d'élaboration des savoir-faire. Celle-ci est pour les intervenants de la maintenance également intériorisée, incorporée, mais sans qu'elle soit construite sur la base de l'ensemble des connaissances, des pratiques, des savoir-faire qui lui sont associés et dont disposent les techniciens des SPR. A l'égal du travail de la maintenance, la radioprotection est intimement liée pour les intervenants au geste et au faire. Elle se révèle dans l'action et n'a pas pour fondement la prescription dont se prévalent légitimement les techniciens de la radioprotection.

Conclusion

L'appropriation de la démarche d'optimisation reste encore aujourd'hui à construire. Cette démarche, qui n'est pas encore intériorisée mais « suivie » par les intervenants, génère actuellement des comportements qui sont calqués sur le principe de la conformité publique et instrumentalisés. L'instrumentalisation s'exprime par le souci des intervenants soit d'éviter toute forme de sanction après contrôle, soit d'être dans le strict respect d'une obligation sans y associer de sens.

Ces comportements de conformité ou d'instrumentalisation rendent fragile l'appropriation de la démarche d'optimisation dans la mesure où elle ne repose que sur sa légitimité légale et l'action, le positionnement du SPR. D'une manière générale, il ressort de cette étude que les résistances qui sont parfois opposées à cette démarche ne peuvent se réduire à des phénomènes culturels mais mobilisent des arguments liés au travail, à l'efficacité du travail et à l'organisation.

Ces quelques résultats révèlent qu'au sein de l'activité de travail des intervenants de la maintenance, des logiques et des représentations différentes se rencontrent et se confrontent. Prendre acte de cette différence, à l'origine d'incompréhension entre des groupes d'acteurs différents, répond certainement et partiellement à notre question initiale. La radioprotection ne serait ni une question de responsabilité individuelle ni une affaire de spécialistes. Elle se joue en revanche au croisement de ces diverses logiques. Elle se concrétise aux frontières.

De cette étude, il se dégage des facteurs organisationnels et sociaux facilitant la diffusion de la légitimité fonctionnelle de la démarche d'optimisation et l'émergence d'un « référentiel partagé »[4] entre des groupes d'acteurs différents au sujet de réalités distinctes et d'objectifs de travail respectifs. Ces facteurs permettent de développer et de stabiliser les relations professionnelles entre des acteurs identifiés qui encouragent et soutiennent le transfert d'informations et la pérennité des échanges.

Par ailleurs, la pérennité se pose d'emblée comme un défi supplémentaire pour les organisations au regard de la mobilité du personnel prestataire. Comment dès lors construire la pérennisation du processus de socialisation des intervenants de la maintenance et s'assurer de leur coopération au fil des arrêts de tranche et du renouvellement de cette population ?

C'est du côté du SPR que l'organisation retrouve une marge de manœuvre et d'action. Actuellement, l'activité de socialisation des agents du SPR nous apparaît mal appréhendée, voire sous-estimée. Néanmoins, elle se déroule en parallèle de leur mission formelle et sur le terrain des métiers. Elle pointe le rôle grandissant du SPR dans la démarche d'optimisation dosimétrique et confirme que celle-ci ne peut pas être qu'une affaire de spécialistes, pas plus que la responsabilité individuelle ne peut suffire à sa réussite.

[4] Zwetkoff C., "De l'analyse compréhensive au référentiel de sécurité partagé", dans, Hupet P. dir., *Risques et systèmes complexes, Les enjeux de la communications*, P.I.E. –Peter Lang, Bruxelles, 2001, p. 17- 38.