

Procédures et travail effectif
ou
Forme - Information -déformation - désinformation des informations - formation ?
en forme de jeu de mots ou de charade à tiroir

Marc AMMERICH
CEA

Depuis le début de l'année 2009 l'industrie nucléaire a eu droit aux honneurs du petit écran avec pas moins de quatre reportages, parfois diffusés à des heures de grande écoute. Il est possible que j'en ai raté quelques uns. Vous avez tous pu remarquer que, de manière assez systématique, les émissions ont un angle d'attaque précis. La parole est plutôt donnée aux associations anti nucléaire. Parmi toutes ces déclarations, il n'est pas toujours aisé de distinguer le faux du vrai, le blanc du noir...

Ce n'est pas une surprise et nous avons tous noté qu'il n'y a pas eu beaucoup de professionnels de la radioprotection (personnes ayant une formation initiale importante) interrogés. Lors de ces émissions, seuls trois ou quatre d'entre eux ont répondu à des questions et ont été écouté avec attention.

Mais le propos de mon article ne se situe pas sur le plan médiatique ou sur la façon dont les journalistes réalisent les émissions, sur l'**information** que l'on veut bien donner au public sans forcément tout vérifier. Il faut bien reconnaître qu'il y a une part, non négligeable, de **désinformation sur les informations** qui nous sont divulguées. Il y a aussi des informations et des questions très justes.

Un point très particulier a attiré mon attention dans un reportage diffusé sur ARTE. Il s'agissait des propos de la sociologue du travail, Mme Thébaud Mony concernant les programmes d'assurance qualité.

« Ce qui compte c'est la procédure, beaucoup plus que le travail effectif. Et ce que l'on demande quand on sort d'une centrale après être intervenu, c'est de dire que tu as fait ce que tu devais faire selon la procédure qui t'étais imposé ».

« Le travail écrit est différent du travail réel. Quand une personne a fait ce qu'on lui a dit de faire, on lui délègue la responsabilité. Le jour où il y a un pépin, on va rechercher le bordereau pour voir qui est intervenu et c'est celui qui a signé qui va être responsable ».

Je voudrais encore une fois vous amener à vous posez des questions. Et vous pensez : « Mais pourquoi pose-t-il toujours des questions ? ».

Les programmes de qualité (ou d'assurance qualité) ont eu des effets vertueux dans beaucoup de domaines. Mais n'y aurait-il pas aujourd'hui un effet de **déformation** ?

« Les procédures d'interventions doivent être rédigées par ceux qui sont en charge des opérations et non pas être imposées ». Je pense que vous avez tous entendu cette phrase ou son équivalent au cours de votre carrière, quel que soit le temps que vous avez passé à votre poste.

Visiblement, nous sommes en droit de nous poser la question.

Pour étayer quelque peu notre réflexion, je me suis plongé dans quelques paragraphes d'ouvrages (évidemment pas tous car le sujet est plus que vaste) sur le travail et le stress au travail. Ils ne traitent pas obligatoirement du milieu nucléaire mais d'autres milieux à risques. Selon Esteryn-Behar (1997) « il est utile de distinguer « la tâche » et « l'activité » dans de nombreuses situations de travail. On appelle tâche le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint. Ce qui est réellement mis en œuvre par le sujet pour exécuter la tâche est appelé activité ; »

L'auteur nous renvoie également à d'autres éléments : « la comparaison entre les procédures préconisées ou imposées et celles effectivement mises en œuvre, peut mettre en évidence les

différences entre travail prescrit et travail réel qui justifient bien souvent, à elles seules, l'intervention de l'ergonomie tant cette différence est sous-estimée par les prescripteurs de procédures. - De Montmollin (1986) ».

« La tâche correspond à un ensemble d'objectifs assignés aux opérateurs et à un ensemble de prescriptions définies de l'extérieur pour atteindre ces objectifs particuliers.

Selon les cas, elle intègre plus ou moins la définition de modes opératoires, d'instructions, de consignes de sécurité. Elle précise les caractéristiques du dispositif technique, du produit à transformer ou du service à rendre, et de l'ensemble des éléments à prendre en compte.

Ce processus d'élaboration est caractérisé par son extériorité par rapport au salarié concerné. Elle ne tient compte en général, ni des particularités des opérateurs, ni de ce qu'ils pensent des choix réalisés. La tâche, élaborée de façon externe, s'impose. Pourtant, dans presque toute situation de travail, ces contraintes sont gérées activement par les opérateurs. - Guérin et coll (1991) ».

Désolé d'être sorti un petit temps de la technique mais les aspects « facteur humain » sont important à considérer en radioprotection et en sécurité classique.

Il convient donc de s'interroger non pas sur la procédure elle-même mais sur le contenu de la procédure. Je vais prendre dans tout cet article le mot « procédure » au sens large.

C'est là où le travail écrit va différer du travail réel. On ne se pose plus la question du fond mais uniquement la question de la **forme**.

A partir du moment où vous avez respecté la procédure, tout le monde est content et vous avez « fait » votre travail. Le jour où il y a un pépin... Non seulement on regardera les intervenants, les signataires, mais on fera à partir de là l'analyse du contenu.

Toute cette analyse pour dire que la différence entre travail prescrit et travail réel est déclinable à TOUS les niveaux et sur tous les sujets touchant la sûreté, la sécurité dite classique, la radioprotection.

Je vais essayer de me situer dans tous les domaines de la radioprotection pour capter l'attention du maximum de lecteurs. Prenons de prime abord le cas de l'application de textes réglementaires ou de procédures qui en découlent.

Premier exemple : l'application aux contrôles internes d'ambiance avec les cartographies associées pour la contamination dans l'industrie nucléaire.

Votre procédure vous impose de faire des contrôles mensuels parce que vous n'avez pas de contrôles en continu. Qui vous dit que les points que vous avez retenu pour faire votre contrôle au mois m doivent être nécessairement les mêmes au mois m+1 ?

Quand vous avez une source scellée ou un générateur de rayonnement qui ne bouge pas c'est encore assez simple. Mais pensez-vous que la contamination va systématiquement aller, le mois m+1, sur le point qui vous a servi pour faire votre contrôle au mois m ? La contamination surfacique se déplace sur des petits pieds et les aérosols ont des petites ailes pour se poser à l'endroit voulu. Vous ne le saviez pas ?

Ceci dit, si vous faites ce contrôle aux points définis, vous aurez respecté la procédure et vous aurez réalisé votre travail, au sens basiquement réglementaire du terme. La forme oui. Mais le fond ??

Deuxième exemple : l'application aux contrôles internes d'ambiance avec les cartographies associées pour l'exposition externe dans un cabinet de radiologie conventionnelle.

Votre procédure vous impose de faire des contrôles mensuels parce que vous n'avez pas de contrôle en continu. A priori derrière le pupitre, là où se place à 99% le personnel avant de faire un traitement à un patient, le débit de dose est très faible. Le quasi seul moyen à votre disposition pour faire un contrôle d'ambiance mensuel (puisque vous pouvez être en zone réglementée ou zone attenante et vous devez le prouver dans ce dernier cas) est de placer un dosimètre passif pour obtenir un cumul. Or ce type de dosimètre possède une limite de détection (vous m'excuserez pour la simplification des termes habituellement utilisés en

statistiques). Auparavant avec les films dosimètres, il n'y avait aucune chance sur un mois, derrière le pupitre, de dépasser la limite de détection, mais il fallait quand même faire un contrôle mensuel. Quel dilemme ! Respecter une procédure qui ne sert à rien ou ne pas mettre de système.

Espérons qu'avec d'autres dosimètres passifs il puisse y avoir des améliorations. Mais la solution serait (peut-être !) de revoir la valeur temporelle, non ? Il existe aussi de nouveaux matériels permettant de faire des mesures pratiquement instantanées avec des temps d'exposition très brefs. Un petit bémol : le prix.

Troisième exemple : les dossiers d'agrément d'organismes chargés des contrôles externes en radioprotection et la réalisation effective de ces contrôles sur le terrain

Le dossier est envoyé à l'autorité qui va prononcer l'agrément. Il est rédigé selon des procédures « qualité » et tout est très bien décrit. Il ne peut donc y avoir de surprises. Ca c'est *le travail écrit*.

Ensuite le contrôleur en activité dans une installation devrait suivre les procédures de son organisme. Il se trouve que, même si les compétences ont parfaitement été décrites dans le dossier d'agrément, certaines questions ou certaines opérations réalisées par le contrôleur peuvent laisser perplexe ! Ca c'est *le travail réel*.

Que penser d'un contrôleur qui réalise un contrôle de non contamination tritium avec une sonde Geiger-Müller ?

Si l'autorité de sûreté nucléaire a décidé de mener des inspections sur le terrain pour voir comment les contrôleurs externes s'y prennent, c'est qu'il y a sans doute quelques raisons (parfois remontées d'informations dirons-nous).

Quatrième exemple : les formations des entreprises extérieures

C'est en fait le reportage d'ARTE qui m'a donné l'idée de ce quatrième exemple. Les grands exploitants nucléaires exigent de leurs sous-traitants que le personnel qui va venir dans les installations nucléaires suive une formation de type CEFRI. Tout le monde connaît aujourd'hui le comité français de certification des entreprises pour la formation et le suivi du personnel travaillant sous rayonnements ionisants.

Il y a donc des procédures pour le contenu des différentes formations (selon les options), pour l'évaluation des personnes formées et même pour l'évaluation des formateurs. Ca c'est le travail écrit.

Si la procédure précise les modalités techniques de l'évaluation, elle ne précise pas en revanche les modalités pratiques. Et comme on ne peut pas pousser les murs des salles des organismes de formation, les stagiaires sont proches les uns des autres avec le même questionnaire qui défilent sur l'écran et les croix à cocher sur leur feuille. Ca c'est la réalité. Je vous laisse réfléchir là-dessus.

De même les aspects pratiques de la formation sont régis par des procédures (l'écrit). Mais est-ce que tous les stagiaires réalisent vraiment les gestes pratiques demandés (le réel) ?

Sans tout vous révéler, je ne suis pas le seul à me poser des questions sur ces formations.

Cinquième exemple : le contrôle du travail technique (le « fond » des procédures)

Toujours dans ce même reportage sur ARTE un des ingénieurs en retraite mentionnait le fait suivant : « *Ceux qui connaissent le travail partent progressivement à la retraite et sont remplacés par des gens qui ne connaissent plus le travail parce qu'ils ne l'ont jamais fait et qui sont censés vérifier le travail des autres. Ca c'est une aberration parce que pour contrôler le travail de quelqu'un il faut l'avoir fait au moins une fois dans sa vie et même plusieurs* ».

Doit-on ajouter quelque chose de plus quand il s'agit de procédures et surtout du contenu de celle-ci ? C'est d'autant plus critique que dans les entreprises actuelles, une partie de l'effectif radioprotection qui avait exécuté des tâches de terrain, ne le fait plus aujourd'hui puisque des activités sont sous-traitées. On peut encore penser que les aînés ont de la mémoire, mais que va-t-il advenir des nouveaux embauchés ? Et chez certains exploitants nucléaires, les départs en retraite vont être importants d'ici quelques temps.

Je serai dans la capacité de vous donner d'autres exemples. Mais venons en au jour où il y a un pépin et que l'on va chercher le responsable. Comme je l'écrivais plus haut : Le jour où il y a

un pépin... non seulement on regardera les intervenants, les signataires, mais on fera à partir de là l'analyse du contenu de la procédure. On remontera même aux organismes qui ont formé les intervenants.

Je l'ai « vécu » lors de l'accident de Forbach en 1991.

Il faudra (un jour ?) se poser la question du « contenu » et du « contenant ». Il ne faudrait pas que la dérive mise en évidence pas bien d'autres personnes que moi, se transforme en échouage ou en naufrage pour utiliser des comparaisons marines.

Le sens pratique et le savoir faire avaient il y a encore quelques années de cela une reconnaissance. Ne perdons pas la mémoire de tout cela.