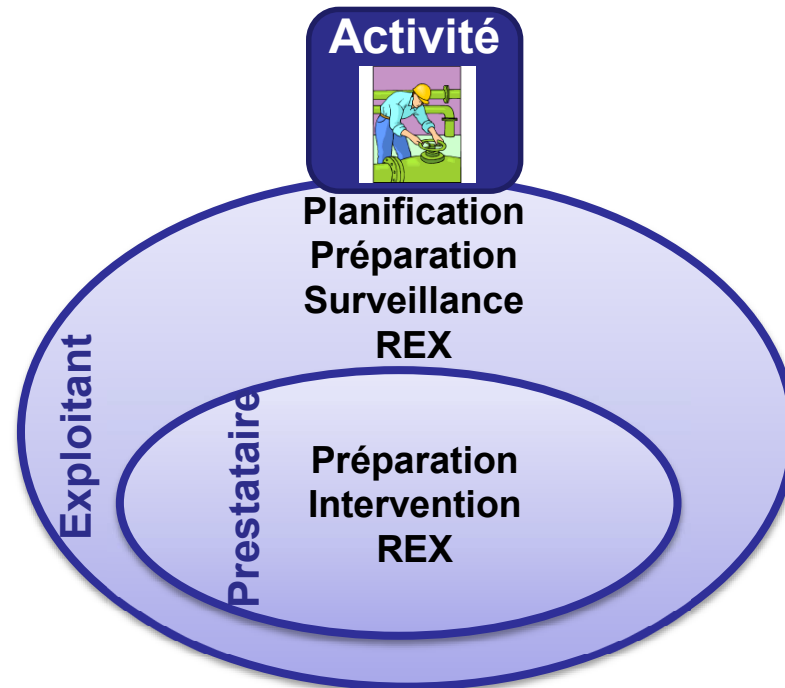


○ Groupe de travail “A”

GT A : Sous-traitance : organisations et conditions d'intervention

Réflexions autour du recours à la sous-traitance, avec comme point d'entrée l'organisation et les conditions de travail



- Quelle qualité de circulation de l'information et des interfaces entre les différents collectifs ?
- Quelle performance du retour d'expérience (cf. sanctions) ?

Document : ***“Pour une contribution positive de la maintenance sous-traitée à la sûreté nucléaire”***
disponible sur le site Internet de l'ASN

○ Présentation du document

- Synthèse des travaux conduits de 2013 à 2016
- S'appuie sur
 - les apports personnels des participants,
 - l'intervention d'experts et de spécialistes (e.i présentations en séance de l'IRSN, Ecole des Mines de Nantes, etc.),
 - l'expertise du président du GT A.
- Périmètre du document : préparation, réalisation et REX des activités de maintenance sous-traitées, en situation normale

○ Plan du document

1. LES ENJEUX D'UNE CONTRIBUTION POSITIVE DE LA MAINTENANCE A LA SURETE

2. LA SOUS-TRAITANCE DE LA MAINTENANCE : UN THEME FAISANT L'OBJET DE NOMBREUSES ACTIONS

3. POINTS DE DISCUSSION RELATIFS A LA MAINTENANCE SOUS-TRAITEE CHEZ CHAQUE EXPLOITANT

4. POINTS DE DISCUSSION TRANSVERSAUX

4.1 Le REX sur les chantiers

4.2 L'organisation des entreprises prestataires

4.3 Difficultés liées au cadre contractuel de la relation

4.4 La problématique de la surveillance

4.5. Les instances de représentation du personnel

5. POUR UN RENFORCEMENT D'UNE CONTRIBUTION POSITIVE DE LA MAINTENANCE SOUS-TRAITEE A LA SURETE

5.1 Renforcer la connaissance des conditions réelles de réalisation des opérations de maintenance

5.2 Reconnaître et soutenir la sûreté gérée

5.3 Diagnostiquer et traiter les mécanismes contribuant au silence organisationnel

5.4 Continuer à traiter les déterminants des difficultés rencontrées

5.5 Favoriser la présence du management sur le terrain

5.6 Favoriser l'exercice de la représentation du personnel

- **Pour un renforcement d'une contribution positive**
- **de la maintenance sous-traitée à la sûreté (1)**

➤ **Renforcer la connaissance des conditions réelles de réalisation des opérations de maintenance**

- Par des observations longitudinales sur des chantiers,
- Par des enquêtes de perception des prestataires ou des sous-traitants
- En exploitant les comptes rendus d'événements significatifs mettant en cause une entreprise prestataire ou sous-traitante, et les fiches d'évaluation de prestation

➤ **Reconnaître et soutenir la sûreté gérée**

- Le considérable effort d'anticipation déployé pour préparer les opérations de maintenance ne doit pas conduire à l'illusion qu'il est possible de tout prévoir
- Les écarts à la prévision sont une composante normale d'une opération de maintenance

○ Pour un renforcement d'une contribution positive

○ de la maintenance sous-traitée à la sûreté (2)

- Nécessaire d'accentuer la réflexion sur les conditions permettant que les inévitables régulations qui ont lieu en temps réel soient faites
 - par interaction entre les personnes possédant les informations pertinentes
 - avec les compétences nécessaires
 - dans un cadre organisationnel qui favorise l'expression des difficultés et des contradictions
 - avec une priorité donnée à la sûreté (toujours difficile à garantir dans un cadre de fortes pressions temporelles et économiques)
 - avec un apprentissage organisationnel progressif pour éviter le renouvellement des mêmes problèmes
- Un enjeu particulier concerne les situations où les procédures sont erronées ou inapplicables – et souvent le restent pour l'intervention suivante. Ces écarts doivent être mis en visibilité et faire l'objet d'un traitement
 - en temps réel, quand il existe une organisation susceptible de modifier de façon réactive les modes opératoires prescrits pour les rendre compatibles avec la réalité
 - ou au moins en différé, avant réalisation de l'intervention suivante

- **Pour un renforcement d'une contribution positive**
- **de la maintenance sous-traitée à la sûreté (3)**

➤ **Diagnostiquer et traiter les mécanismes contribuant au silence organisationnel**

- Il existe un écart persistant entre les descriptions officielles des opérations de maintenance et les témoignages sur leurs conditions réelles
- Les mécanismes possibles du silence organisationnel sont présents dans les sites, au sein de l'organisation utilisatrice, au sein de l'entreprise sous-traitante, et au sein des branches professionnelles
- Des actions de formation des acteurs concernés, à la détection et au traitement des mécanismes du silence organisationnel, et au développement d'une culture de sûreté intégrée pourraient être développées

- **Pour un renforcement d'une contribution positive**
- **de la maintenance sous-traitée à la sûreté (4)**

➤ **Continuer à traiter les déterminants des difficultés rencontrées**

- De très nombreuses actions ont lieu pour améliorer les conditions de réalisation des opérations de maintenance. Il est souhaitable qu'elles soient accentuées, notamment sur les points suivants
 - L'association détaillée des entreprises prestataires et sous-traitantes à la préparation des chantiers est une condition de leur bon déroulement
 - Les modifications fréquentes du planning des travaux (cas des arrêts de tranche) sont un des mécanismes principaux conduisant à la réalisation des chantiers en écart au théorique
 - La gestion des outillages, des matériels spéciaux, des pièces de rechange fait l'objet de bonnes pratiques reconnues sur certains sites, élaborées en commun entre l'exploitant, des entreprises intervenantes et/ou des branches professionnelles. L'absence de ces bonnes pratiques sur d'autres sites est incompréhensible, irritante, et coûteuse en énergie pour les intervenants
 - Les fonctions de facilitateurs doivent sans doute être développées
 - Concernant les CNPE EDF, il est particulièrement souhaitable que les difficultés récurrentes connues (concernant l'éclairage, les prises électriques, les prises d'air...) soient traitées définitivement

- Pour un renforcement d'une contribution positive
- de la maintenance sous-traitée à la sûreté (4)

➤ **Favoriser la présence du management sur le terrain**

- Favoriser doublement la présence du management sur le terrain
 - les encadrants de l'exploitant doivent être incités à des formes de présence sur le terrain qui ne se limitent pas à un contrôle de conformité, mais favorisent l'identification, le diagnostic et le traitement des difficultés génériques rencontrées, notamment du fait de la prestation logistique offerte par le donneur d'ordre
 - l'organisation de l'encadrement des entreprises prestataires ou sous-traitantes est un enjeu essentiel



- **Pour un renforcement d'une contribution positive**
- **de la maintenance sous-traitée à la sûreté (5)**

➤ **Favoriser l'exercice de la représentation du personnel**

- Les instances de représentation du personnel peuvent jouer un rôle important en matière de sûreté, notamment en contribuant à la détection et au traitement des mécanismes favorisant le silence organisationnel
- À court terme, une analyse des conditions assurant un plus ou moins bon fonctionnement des CHSCT élargis ou CIEST suivant les sites pourrait faire l'objet d'une analyse commune des parties concernées
- Une meilleure utilisation du recours aux expertises et de leurs résultats est souhaitée
- Les travaux intersyndicaux (entre syndicats ou fédérations d'une même organisation, et entre organisations syndicales différentes) sur les conditions d'une contribution positive de la sous-traitance à la sûreté devraient être soutenus au sein de la filière