

Fontenay-aux-Roses, le 24 juin 2022

Monsieur le Président de l'Autorité de sûreté nucléaire

## **AVIS IRSN N° 2022-00129**

---

**Objet :** Orano Recyclage – Site de la Hague : **Projet Convergence.**

---

**Réf. :** Lettre ASN CODEP-CAE-2021-060903 du 23 décembre 2021.

---

Par lettre citée en référence, l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) sollicite l'avis et les observations de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) sur la demande de modification de l'organisation générale du site de la Hague, présentée en juin 2021 par Orano Recyclage (dénommé « Orano » dans la suite de l'avis).

Cette demande s'inscrit dans le cadre du projet « Convergence », programme de transformation à long terme des modes de fonctionnement du site de la Hague, qu'Orano a défini pour répondre aux enjeux de la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE). Cette transformation doit permettre d'augmenter la flexibilité du fonctionnement du site pour s'adapter aux variations de production, tout en offrant des solutions de traitement compétitives.

Le projet Convergence comprend trois axes principaux de transformation qui sont (i) le rassemblement et la transformation des fonctions support au sein d'un même lieu, (ii) la modernisation et la mutualisation des salles de conduites des ateliers d'UP2-800 (INB n°117) et UP3-A (INB n°116) et (iii) l'évolution de l'organisation de la maintenance autour d'Arrêts Programmés d'Exploitation (APE) en lieu et place des Arrêts Programmés de Maintenance (APM). Orano prévoit de déployer le projet Convergence en deux phases soumises à l'autorisation de l'ASN, la première consistant à modifier l'organisation générale des différentes directions du site, la mutualisation des salles de commande intervenant dans une deuxième phase du projet.

L'ASN demande à l'IRSN de se prononcer sur la nouvelle organisation générale des directions définie dans le cadre de la première phase du projet Convergence en examinant plus particulièrement l'organisation mise en place pour la conduite du changement, l'organisation de la sûreté et de la radioprotection, le retour d'expérience (REX) des précédentes réorganisations et l'organisation prévue pour recueillir et exploiter le REX de la réorganisation, objet de la présente demande.

De l'évaluation des documents présentés, tenant compte des informations complémentaires transmises par l'exploitant au cours de l'expertise et du recueil de données sur le terrain réalisé à partir d'entretiens menés auprès de différents intervenants de l'organisation actuelle, l'IRSN retient les points suivants.

# 1. PRESENTATION DE LA NOUVELLE ORGANISATION

L'évolution de l'organisation se caractérise par une diminution du nombre des directions et des unités opérationnelles (UO), ce qui conduit à une nouvelle répartition des activités, sans toutefois changer le fonctionnement des différents ateliers des usines. Les nouvelles UO sont les suivantes<sup>1</sup> :

- l'unité opérationnelle Traitement Recyclage qui regroupe les activités de cisailage et dissolution, d'extraction et de concentration, de moyenne activité, de compactage des coques et de traitement des effluents ;
- l'unité opérationnelle Conditionnement Entreposage qui regroupe les activités de réception entreposage, de vitrification, de traitement des déchets, des transports internes, des laboratoires d'analyses et de contrôles et de la production d'énergie.

En outre, au sein de chaque nouvelle UO, un pôle sécurité, sûreté-environnement, radioprotection (SSER) est créé. Ce pôle dépend hiérarchiquement du directeur de l'UO.

Au niveau des directions, l'évolution principale consiste en la création de trois nouvelles directions : la Direction Performance Industrielle, la Direction des Programmes et la Direction Maîtrise des Risques et Expertise (DMRE). Cette dernière remplace l'actuelle Direction Sûreté Sécurité Environnement Protection (DSSEP) et reprend également les activités pérennité, conformité et expertise, traitées actuellement par la direction technique.

Pour Orano, cette nouvelle organisation générale doit permettre de simplifier les directions du site pour améliorer les interfaces, de rassembler les métiers pour plus d'efficacité, de renforcer les points forts de l'organisation actuelle, d'augmenter la réactivité sur le terrain et d'améliorer les boucles de décisions.

# 2. CONDUITE DU CHANGEMENT

Pour accompagner la conduite du changement lié à la mise en œuvre du projet Convergence, Orano s'appuie sur une méthode valorisant l'implication des collaborateurs dans le projet, au travers de leur participation à des groupes de travail thématiques et d'information sur des points identifiés comme sources de questionnements pour les équipes. Au total, une trentaine de groupes de travail rassemblant plus de 300 participants ont été impliqués dans le projet Convergence depuis mi-2020. **L'IRSN estime que le dispositif d'accompagnement du changement mis en place dans le cadre du projet Convergence ainsi que la volonté d'expliquer le sens et l'intérêt du changement et de recueillir continûment les questionnements des collaborateurs sont satisfaisants.**

Toutefois, pour l'IRSN, à la date des entretiens qu'il a menés, Orano ne considérait pas la première phase du projet Convergence comme un changement des méthodes de travail, du fait que cette phase concerne uniquement l'organisation générale. Si les compétences techniques ne sont que peu modifiées, les compétences « *non techniques* », en lien avec le travail d'équipe (collaborations, coordinations, interfaces), sont susceptibles d'évoluer du fait de la création ou de la modification des collectifs. À cet égard, lors des entretiens de l'IRSN, des interrogations perduraient chez certains collaborateurs en dépit de la communication mise en place. En outre, l'IRSN estime que le temps nécessaire pour préparer les équipes aux changements collectifs et individuels n'a pas été suffisamment pris en compte, en particulier pour informer les collaborateurs de leur future situation individuelle dans le cadre de cette évolution organisationnelle. En fin d'expertise, Orano a précisé que, depuis la réalisation des entretiens de l'IRSN, le personnel a été informé des nominations et des affectations individuelles dans le cadre des entretiens annuels du processus RH, **ce qui satisfaisant. Néanmoins, il appartient à Orano**

---

<sup>1</sup> Les trois unités opérationnelles actuelles sont l'unité opérationnelle amont (ateliers déchargements, entreposages en piscines, cisailage/dissolution), l'unité opérationnelle traitement (ateliers extraction/concentration, moyenne activité) et l'unité opérationnelle conditionnement (ateliers vitrification, conditionnement des déchets, transports internes)

**d'identifier les éventuels besoins supplémentaires en formation induits par le changement et de les programmer au plus tôt.**

En outre, Orano positionne les managers au cœur du changement, en tant que relais opérationnels. Ils auront en charge l'accompagnement de leurs équipes pendant le changement, au travers notamment de temps dédiés lors des routines d'animation existantes. Orano prévoit de mettre en place des formations pour les managers sous forme de travail en équipes, de type workshop d'une journée et demie, sur la conduite du changement, afin de leur donner les outils nécessaires pour accompagner leurs équipes dans la transformation. À l'issue de cette formation, les managers doivent être capables, d'une part d'identifier les différentes perceptions, réactions et craintes liées au changement, d'autre part de faire face à ces réactions de manière constructive pour lever les freins. Sur ce point, l'IRSN considère que l'accompagnement sous la force d'un workshop de courte durée relève davantage d'une sensibilisation à la conduite du changement plutôt que d'une réelle formation, ce qui pourrait s'avérer insuffisant au regard du rôle central et des objectifs ambitieux attribués aux managers. **Ce point fait l'objet de l'observation n°1 formulée en annexe au présent avis.**

### 3. ORGANISATION ASSOCIÉE À LA SÛRETÉ

Dans le cadre de la nouvelle organisation, Orano créé un pôle regroupant les entités Sécurité, Sûreté-Environnement et Radioprotection (SSER) au sein de chaque nouvelle UO. Ce pôle est donc dorénavant rattaché hiérarchiquement au directeur de l'UO. Dans chaque pôle SSER, deux fonctions d'ingénieur de sûreté opérationnel (ISO) sont créées : les ISO installations et les ISO UO. L'ISO installations est l'interlocuteur privilégié du chef d'installation et traite prioritairement les sujets dits « *court-terme* » liés à l'exploitation. L'ISO UO assure quant à lui la mise à jour des référentiels de sûreté de l'ensemble des installations de l'UO et il est l'interlocuteur privilégié des projets de modification et des réexamens périodiques. En parallèle, Orano prévoit la création d'une entité indépendante de sûreté (MLR) au sein de la Direction Maîtrise des Risques et Expertise ; cette unité a pour mission d'assurer un soutien technique aux entités opérationnelles (notamment aux équipes sûreté des pôles SSER des UO), ainsi qu'un rôle d'arbitrage en cas de désaccord entre le chef d'une installation et un ISO.

L'entité en charge d'évaluer la sûreté au quotidien était jusqu'à présent séparée des UO. Aussi, le rattachement hiérarchique du pôle SSER à la direction des UO constitue une évolution significative de l'organisation. **Pour l'IRSN, la présence de l'ISO installations au plus près du terrain est satisfaisante, dans la mesure où il peut ainsi disposer plus facilement d'éléments en temps réel sur l'exploitation des installations de son périmètre.** Toutefois, cette proximité pourrait conduire les équipes d'exploitation à le solliciter systématiquement, en particulier par souci de gain de temps, au détriment du temps et de la sérénité dont un ISO installations a besoin pour mener ses analyses de sûreté et conduire à un risque de sur-sollicitation. **Ce sujet devra faire l'objet d'une attention particulière de la part d'Orano et être pris en compte dans l'établissement du retour d'expérience de la première phase du projet (cf. § 4 du présent avis).**

En outre, Orano considère l'activité du pôle SSER au même titre que celles de pôles techniques, comme la maintenance. Or, pour l'IRSN, même si la sûreté ne doit en aucun cas être décorrélée du terrain, elle nécessite un certain recul, une vision globale et une sérénité par rapport aux contraintes du terrain, afin d'arbitrer en respectant les exigences définies. À cet égard, Orano a identifié un risque de captation des ISO installations par les chefs d'installation. Aussi, il prévoit que l'entité indépendante de sûreté MLR effectue des contrôles spécifiques pour vérifier le bon fonctionnement de la nouvelle organisation de la sûreté. **Ceci est satisfaisant.**

Par ailleurs, les ISO installations et les ISO UO seront localisés dans des bâtiments différents, alors que l'ISO UO est censé pouvoir intervenir en support à l'ISO installations, voire le remplacer au besoin. L'IRSN considère que cette distance entre les ISO n'est pas de nature à faciliter les interactions spontanées, celles qui précisément contribuent aux ajustements permettant de répondre aux questionnements ou difficultés rencontrées au quotidien. En outre, la distance accroît le risque d'isolement entre les ISO en cas d'absence d'une vraie dynamique d'équipe, alors que la capacité à bénéficier de l'expérience des autres ISO est un contributeur essentiel au maintien de la sûreté. Ainsi, à la distance géographique, s'ajoute une distance thématique, du fait

des missions de natures différentes portées par les deux fonctions d'ISO. Aussi, l'IRSN souligne l'importance de mettre en place des conditions facilitantes pour organiser des temps d'échanges fréquents entre les différents ISO et l'entité MLR, afin de partager les éléments de connaissances et les expériences du quotidien qui contribuent à la construction de la sûreté. En tout état de cause, il appartient à Orano de mettre en place une animation sûreté transverse, suffisamment dynamique, qualitative et fréquente, favorisant la construction d'un positionnement sûreté solide des collaborateurs des pôles SSER. **Ces aspects font l'objet de l'observation n°2 en annexe du présent avis.**

## 4. RETOUR D'EXPÉRIENCE DU CHANGEMENT

Orano indique que la capitalisation du REX des précédentes organisations répond à plusieurs objectifs qui sont l'identification des points forts, des points d'amélioration et la favorisation des transferts de connaissances et de compétences. Celle-ci a été réalisée au travers d'une analyse de la documentation et d'entretiens menés par des spécialistes Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) rattachés au projet Convergence. **L'IRSN considère que cette démarche est satisfaisante.**

Pour ce qui concerne le déploiement de la première phase du projet Convergence, Orano prévoit d'établir un REX du fonctionnement en termes d'organisation du travail (missions/charge de travail), d'interfaces et animations, et de compétences. Une analyse du REX, s'appuyant sur des entretiens et des observations, sera réalisée après six mois de fonctionnement de la nouvelle organisation. En outre, de nouvelles études d'impact seront réalisées (en septembre 2022 et septembre 2023) afin de prendre du recul pour examiner les points positifs et les points à améliorer, requestionner la grille de conduite du changement et identifier des actions d'amélioration. Pour l'IRSN, la réalisation d'un REX de l'organisation déployée dans le cadre de la première phase du projet Convergence est indispensable. **Aussi, la démarche définie par Orano en ce sens est satisfaisante.** Cette démarche devra s'intéresser aux conditions de réalisation des missions des ISO installations comme indiqué au § 3 de cet avis. Par ailleurs, Orano n'a pas présenté d'organisation spécifique dédiée à la réalisation de ce REX. Or, pour que ce REX soit porteur d'enseignements significatifs, en particulier pour favoriser la remontée d'alerte par les managers et les acteurs de terrain et la mise en débat des données collectées, **l'IRSN souligne l'importance de définir une organisation spécifique offrant des moyens adaptés pour la collecte et l'analyse du REX de la première phase du projet Convergence.**

## 5. CONCLUSION

Sur la base des documents examinés et en tenant compte des informations transmises par Orano Recyclage au cours de l'expertise, l'IRSN estime que l'organisation mise en place dans le cadre de la première phase du projet Convergence pour la conduite du changement, la sûreté et à la radioprotection et la prise en compte du retour d'expérience du changement est globalement satisfaisante.

L'IRSN estime qu'Orano Recyclage devrait par ailleurs tenir compte des observations formulées dans le présent avis.

**IRSN**

Le Directeur général

Par délégation

Anne-Cécile JOUVE

Adjointe du Directeur de l'expertise de sûreté

## **ANNEXE 1 À L'AVIS IRSN N° 2022-00129 DU 24 JUIN 2022**

### **Observations de l'IRSN**

#### **Observation N° 1**

L'IRSN estime qu'Orano Recyclage devrait s'assurer que les managers disposent des outils nécessaires pour leur permettre de répondre de façon adaptée aux objectifs de leurs missions, dans des délais compatibles avec le début de la deuxième phase du projet Convergence.

#### **Observation N° 2**

L'IRSN estime qu'Orano Recyclage devrait s'assurer que des temps d'échanges suffisants sont organisés entre les différents ingénieurs sûreté d'un pôle sécurité, sûreté-environnement, radioprotection (SSER) des deux unités opérationnelles créées dans le cadre du projet Convergence.