

INTERVENTION DE M. STRICKER, DIRECTEUR DE LA DIVISION PRODUCTION NUCLEAIRE, EDF

Avant tout, je voudrais orienter mon propos sur l'importance que revêt pour le groupe EDF en général, que le Président Roussely m'a demandé de représenter aujourd'hui, et plus spécialement pour la partie production nucléaire dont j'ai la charge, la prise en compte de la sécurité industrielle. Dans le jargon nucléaire, on parle plutôt de « sûreté nucléaire », mais on voit bien qu'il s'agit de la même chose. Pour ce qui nous concerne, la sûreté nucléaire est une question sine qua non de la confiance que nous accordent nos concitoyens. M. Gilbert parlait d'acceptabilité, de tolérance... nous sommes plus, nous, sur des aspects, de durabilité au niveau des populations environnantes. C'est pour nous une question d'existence, c'est-à-dire : soit on réussit à avoir un niveau de sûreté, à la fois réel et perçu comme acceptable et on continue à exister, soit c'est une fin d'existence et c'est ensuite une question de délais. Donc, pour ce qui nous concerne, la sûreté est notre première priorité et c'est quelque chose qui est fédérateur. Vous entendrez nos syndicats dire la même chose, le personnel dit la même chose, on a fait récemment une évaluation internationale – j'en dirai un petit mot tout à l'heure – où les experts internationaux ont constaté que du haut en bas de la hiérarchie, cette primauté accordée à la sûreté était une réalité. Donc, c'est quelque chose qui est fédérateur et qui s'appuie, évidemment, sur des aspects réglementaires extrêmement lourds. Donc, un des sujets qui nous intéresse est de voir quelle est la part de telle ou telle réglementation et je peux vous assurer qu'elles sont extrêmement lourdes – j'ai des tas d'exemples – et puis la part de la responsabilité nucléaire qui est quelque chose de défini par la loi et qui est extrêmement clair au niveau de l'entreprise. Le Président est responsable en tant qu'exploitant nucléaire. Il a, à côté de lui, un Inspecteur général en charge du contrôle de tout ça, qui est dans la salle, et puis une instance qui s'appelle un Conseil de Sûreté Nucléaire qu'il préside lui-même, de façon à ce qu'il puisse s'assurer que les grandes lignes de cette sûreté sont correctement respectées. Et puis, de façon plus large au niveau de cette sûreté, il y a tout ce qui touche à l'organisation de l'entreprise mais également à l'organisation des Etats en matière de responsabilité dans ce domaine. Et puis, à l'autre bout du curseur, les aspects que l'on a qualifié de « culture de sûreté » : qu'est ce qu'il faut avoir comme réflexes, comme comportements pour améliorer en permanence la sûreté nucléaire ? Et cette culture a fait l'objet de travaux internationaux. Les experts de l'AIEA, Agence Internationale pour l'Energie Atomique, ont défini cette culture de sûreté comme une attitude interrogative, une démarche rigoureuse et prudente, à laquelle s'ajoute la communication. Je crois que c'est quelque chose qui date de la fin des années 80, du début des années 90, et qui s'illustre tous les jours.

Alors deux ou trois exemples, parce que l'important a été dit par plusieurs intervenants : c'est d'avoir une amélioration continue de cette sécurité. Je ne pense pas que l'on puisse parler, enfin en tout cas ce n'est pas mon point de vue, de statisme dans ce domaine. Je crois qu'il y a un certain dynamisme de ces aspects là pour progresser en permanence et comme l'a dit le président Dolle, l'engagement des managers à tous les niveaux est la condition numéro une. Je reviens sur l'exemplarité, si l'exemple n'était pas donné par le top management, par le directeur d'usine ou par le contremaître, il ne faut pas rêver ça ne se ferait pas. Vous pouvez dire ce que vous voulez, si vous ne le faites pas cela se voit tout de suite. Il y a eu énormément de choses dites sur le partage d'expériences donc je n'insiste pas. J'insiste un tout petit peu également sur la partie de contrôle interne – ça a été dit par le représentant d'Airbus –. Je crois que responsabilisation va de pair avec dispositif de contrôle bien compris, bien accepté, le contrôle étant vu comme ce que l'on appelle une ligne de défense, c'est-à-dire que la sûreté peut se comprendre comme des lignes de défenses successives qui se soutiennent les unes les autres, le contrôle étant une de ces lignes de défenses. Et chacun des acteurs étant d'ailleurs,

lui-même personnellement, une ligne de défense. Quelque chose d'important, donc : le contrôle interne. J'ai par exemple autour de moi, dans ma Division, un corps de trente inspecteurs qui passent leur temps à faire le tour des vingt sites nucléaires de France. Egalement : le contrôle externe. Evidemment, par les organismes de sûreté nucléaire français, mais également internationaux, à travers l'Agence Internationale de l'Energie Atomique, qui fait des contrôles, non seulement au titre de non prolifération mais également au titre du respect de la sûreté nucléaire.

Et puis j'y ajoute un point important qui n'est pas, à proprement parler du contrôle, mais qui est d'avantage de l'échange d'expérience, un peu au sens où on est en train d'en parler dans cette salle, c'est-à-dire : « les exploitants nucléaires parlent aux exploitants nucléaires ». On a beaucoup parlé du 11 septembre, nous, on a une autre date dans la tête qui est le 29 avril 1986, la date de Tchernobyl. A la suite de ça, les exploitants nucléaires du monde entier se sont réunis dans une association qui a comme objectif, en dépit si j'ose dire, de la concurrence qui existe entre les compagnies par exemple au niveau européen, de développer des échanges extrêmement ouverts sur nos expériences, nos pratiques... de façon à ce que dans la sûreté nucléaire, les progrès faits par les uns profitent aux autres, où les incidents ou les presque incidents – ça a été très bien dit dans d'autres domaines – puissent également servir aux autres. Tout le monde étant conscient que le maillon faible, ou qu'il soit, est le maillon faible de l'ensemble du secteur. Je crois que dans ce domaine là, on a travaillé entre industriels du nucléaire. Moi j'ai été tout à fait d'accord, et immédiatement d'accord, pour élargir ce partage d'expériences à d'autres secteurs. Puisque je suis tout à fait convaincu que l'on a à apprendre les uns des autres. Et il y a longtemps que l'on est allé voir les avionneurs pour comprendre comment ils faisaient, notamment pour la formation de leurs pilotes et la formation continue. Comment on est capable de recueillir tel ou tel incident qui n'a aucune conséquence sachant que la politique de transparence n'est pas si facile que cela. Et, qui, je dirais, a nécessité des années et des années d'acculturation pour que le fait de dire : « il y a eu une anomalie, j'ai fait une erreur, et j'en parle de façon à ce que ça profite à mes collègues. » Je crois que c'est quelque chose d'extrêmement important, donc tout ça se traduit ensuite par une animation de ces outils du management de la sûreté, et puis d'appliquer cela de façon à ce que l'on puisse progresser. Avec des outils que l'on appelle par exemple l'analyse de risque. Avant une opération, on fait une vraie analyse de risque, soit sur une opération ponctuelle, soit sur une opération lourde. Une analyse de risque d'un projet assez large je pense que ça se fait dans toutes les industries. Mais il y a moyen de faire ça en impliquant fortement les acteurs de terrain qui, in fine, sont au contact du matériel.

Un autre sujet sur lequel, je pense, on pourrait échanger entre nous, c'est tout ce qui touche l'incendie. J'ai été nommé l'année de l'incendie du Mont Blanc, ça m'a fortement marqué. Ce n'est pas si facile que ça l'incendie, il y a toute la partie prévention, la partie exploitation, les charges calorifiques, et puis la partie lutte. De quelle manière s'organise-t-on ? Je pense que les pétroliers, les chimistes, on est tous concernés : je suis certain que l'on pourrait échanger utilement sur ce genre de sujet.

Et puis je me permets d'insister sur l'importance qu'il y a à donner aux exercices. Pour en avoir fait de très nombreux personnellement ; ce n'est pas si facile que ça. Et le fait de faire des exercices, élimine ou rend « quasi réflexe » toute une série de choses qu'il faut évidemment faire, mais si on a pas l'habitude de les faire et bien on commence par buter dessus. Le fait d'être capable, par les exercices, de faire les gestes automatiques - façon de parler - des check-lists, fait qu'« il n'y a plus qu'à » si vous me permettez l'expression, traiter les vrais aléas auxquels on n'a pas pensé avant. Je crois que c'est vital, je me permets d'insister beaucoup là-dessus.

Et puis, deuxième point sur lequel j'insisterais, c'est l'importance qu'il y a à accorder au regard externe. On pourrait avoir tendance à travailler de manière fermée, sous prétexte que l'on est particulier dans le nucléaire. Je crois que certes, il y a des spécificités ou des particularités mais le regard externe est quelque chose d'extrêmement profitable. Un des éléments qui marche le mieux dans l'association des exploitants nucléaires mondiaux que j'ai citée, c'est justement les revues de pairs. C'est-à-dire, on prend des personnes d'installations de tel et tel pays, on va voir les autres, on dit : « Tiens vous faites comme ça ? Chez nous on fait comme ça. ». Ça échange, et ça échange au bon niveau : les opérateurs parlent aux opérateurs, le personnel d'entretien parle au personnel d'entretien, le chef de centrale parle au chef de centrale... Et c'est extrêmement riche... alors sous réserve d'accepter ce regard, ce qui n'est pas toujours si facile. Un autre aspect du regard externe, c'est celui qui est porté par les commissions locales d'informations. On a, autour des centrales nucléaires, une longue expérience de cela. Je peux vous dire que dans les débuts, ce n'était pas d'une popularité totale auprès des exploitants. On a dépassé ceci, mais ça n'a pas été instantané et donc il y a tout un travail avec, selon les commissions, des comités d'experts, ou de contre experts comme ils se baptisent quelques fois. Et je peux vous dire, pour avoir participé à quelques-uns, que les gens, y compris certains opposants du nucléaire, se prêtent au jeu et vous arrivez à discuter. Et c'est en général positif pour tout le monde.

Le dernier point, sur lequel je voudrais dire un tout petit mot, c'est l'importance qu'il y a – ça a été souligné par le Président Desmarest je crois – à travailler avec les différents partenaires qui sont les nôtres. Et je pense aux entreprises prestataires qui sont amenées à travailler notamment à l'entretien des installations. Là aussi, si l'on veut que la sûreté soit de bon aloi, on ne peut pas se contenter d'avoir une simple relation de donneur d'ordres. Je pense qu'il faut aller au-delà et avoir un véritable partenariat impliquant les différents prestataires, de façon à ce que l'objectif de sûreté soit partagé et que l'on ait une relation intelligente – que je qualifie de « gagnant gagnant » – mais qui permette d'orienter la motivation des prestataires sur la qualité du travail fourni parce qu'ils s'y retrouvent. On a signé avec nos partenaires, récemment, une chartre dans ce sens. Il y en a quelques-uns dans la salle qui pourront éventuellement témoigner là-dessus.

Voilà les quelques points sur lesquels je voulais insister. Peut être un dernier mot sur la communication, je pense que c'est un sujet difficile, et j'attendrais aussi, disons une certaine aide dans ce champ là : parce que communiquer sur le risque, sur le risque perçu c'est un exercice compliqué.