

Inspection Générale de Sécurité

IGS

Document de synthèse

Inspection Générale de Sécurité (IGS)

En 2009, TOTAL a été confronté à une série d'accidents très graves, qui ont suscité une vive émotion.

Des analyses devront permettre de déterminer les causes de chacun de ces événements, d'en tirer les leçons et de les partager partout où cela est nécessaire.

Mais, au-delà des conclusions spécifiques à chacun d'entre eux, il est apparu que ces accidents sont intervenus dans un contexte général où les résultats sécurité de toutes les branches du Groupe se sont considérablement améliorés, nous permettant désormais de nous comparer à nos concurrents internationaux.

En effet, depuis de nombreuses années, et dans le but d'améliorer en permanence la sécurité de leurs opérations, les compagnies pétrolières internationales confrontent de façon régulière leurs méthodes, leurs standards et leurs résultats. Ces regards croisés, ainsi que les contrôles externes effectués selon des protocoles d'audits internationalement reconnus, permettent de connaître les meilleures pratiques de la profession afin de les partager.

Les événements intervenus en France depuis le début de l'année 2009, compte tenu de leur gravité et de leur survenance dans un laps de temps relativement court - et malgré l'hétérogénéité des circonstances dans lesquelles ils se sont produits - imposent aux entités du Groupe de réexaminer de manière approfondie l'efficacité de leurs procédures et leurs niveaux d'exigence. C'est la raison pour laquelle la Direction Générale a décidé, le 6 août 2009, de lancer une Inspection Générale de Sécurité sur les principaux sites à risques technologiques du Groupe en France : six raffineries, deux usines pétrochimiques, trois sites de fertilisants, un de production et un de stockage de gaz naturel.

Cette inspection a débuté en septembre 2009 et s'est terminée fin janvier 2010. Une équipe de onze personnes, experts dans leur domaine professionnel (sécurité, exploitation, inspection, maintenance, procédés, ressources humaines) et provenant de toutes les branches du Groupe (Amont, Aval, Chimie) ont été temporairement libérées de leurs fonctions pour conduire cette mission prioritaire.

Organisée par la Direction Sécurité Industrielle de Total, son but, décrit dans une lettre de mission (cf. annexes), est le suivant :

« Comprendre pourquoi des situations à haut potentiel de risques surviennent encore dans nos installations et pourquoi un écart significatif peut subsister entre ce qui doit être prescrit¹ et ce qui doit être accompli, et ce qui l'est vraiment. »

¹ Ce terme se réfère aux référentiels internes des entités du Groupe et non pas aux prescriptions administratives issues de l'autorité publique.

Inspection Générale de Sécurité

Sept thèmes d'inspection ont été identifiés par la lettre de mission :

- Méthodes d'analyses de risques,
- Conduite des opérations,
- Maintenance et inspection,
- Entreprises extérieures,
- Gestion des compétences,
- Efficacité des contrôles,
- Organisation

Ces thèmes constituent l'ossature classique d'un système de management de la sécurité.

Le déroulement de chaque IGS (Inspection Générale de Sécurité) a été identique sur chaque site inspecté, à raison d'une semaine par site :

- rencontre préalable avec le Comité Directeur du site, avec le CHSCT et les organisations syndicales, lorsqu'elles le souhaitent ;
- inspection en cinq équipes de deux personnes, selon un planning défini à l'avance et basé sur les observations de terrain et entretiens avec le personnel ;
- restitution orale des principaux constats auprès de la direction du site, du CHSCT et du personnel, au terme de l'inspection.

L'équipe d'inspection a établi un rapport par site. Ces rapports formulent des recommandations de progrès à partir des constats effectués au cours de la mission. Le présent document de synthèse a été établi à partir de ces rapports, et exprime des points génériques concernant la majorité des sites inspectés.

Ce rapport de synthèse est destiné :

- à l'ensemble des sites du périmètre IGS, même si toutes les recommandations générales ne s'appliquent pas forcément à chacun d'entre eux ;
- à l'ensemble des branches du Groupe, pour qu'elles en tirent des axes de progrès en matière de sécurité industrielle.

Ce rapport de synthèse répond à la lettre de mission :

- en s'appuyant sur les constats effectués sur les sites inspectés ;
- en émettant des recommandations génériques, 58 au total, qui se partagent entre :
 - des recommandations relatives au renforcement du niveau d'exigence de certains de nos processus clefs ;
 - des recommandations relatives à l'amélioration de nos pratiques elles-mêmes.

Ces recommandations constituent les lignes directrices qui renforceront les plans d'actions en cours et orienteront nos priorités à l'avenir.

Inspection Générale de Sécurité

Enfin, ce rapport de synthèse, porteur de nombreux enseignements, doit être pris dans sa globalité. Il est le reflet de la complexité de nos métiers et de la difficulté d'en améliorer sans cesse la sécurité.

Lors du lancement de cette mission, le Groupe avait décidé d'en communiquer les conclusions auprès des parties prenantes – partenaires sociaux, média, autorités administratives. C'est également l'un des objectifs de ce document.

IGS : Rapport de synthèse

Conclusions générales

Progresser en matière de sécurité nécessite de s'attaquer avec lucidité aux causes des accidents.

L'analyse de ces causes montre qu'une situation accidentelle survient lorsque plusieurs barrières de sécurité - technique, organisationnelle ou humaine - ont cédé. Cette complexité, conjuguée à la technicité des métiers pétroliers et pétrochimiques, explique la difficulté de maintenir les meilleurs standards de sécurité industrielle.

C'est pourquoi l'Inspection Générale de Sécurité (IGS) a couvert tous les processus-clefs qui régissent l'opération d'un site. Les sept thèmes d'inspection retenus font l'objet de recommandations précises et concrètes (58 au total) établies sur la base de constats effectués sur le terrain. Ce niveau de détail est indispensable pour mettre en œuvre les progrès nécessaires, afin que nos barrières de sécurité restent toujours actives.

Si l'IGS a pu constater que l'opération des sites inspectés repose sur des bases robustes, et particulièrement sur le professionnalisme des équipes, il est cependant essentiel de s'assurer en permanence de la solidité de ce socle.

Ce socle, garant de la maîtrise opérationnelle, constitue un référentiel de standards techniques, de procédures organisationnelles et de règles opératoires dont il ne faut pas s'écarter sous peine d'ouvrir la voie à une défaillance.

Le niveau d'exigence de ce référentiel et sa rigueur d'application ont donc été examinés par l'IGS sur les treize sites inspectés, assez représentatifs des activités du Groupe.

Les constats effectués montrent clairement les axes de progrès :

- Concernant les standards techniques et l'état des installations, des points d'amélioration ont été identifiés et font l'objet de recommandations spécifiques dans le rapport de chacun des sites concernés : il s'agit par exemple de l'équipement en systèmes de sécurité des stockages ou de l'entretien d'installations annexes. Ces points devront être corrigés et leur prise en compte s'effectuera en toute priorité dans le cadre des programmes d'investissements des entités.
- Concernant les procédures organisationnelles, l'évolution naturelle de nos organisations a conduit vers trop de complexité au risque de perdre de vue le sens concret du management de la sécurité et de ses priorités. Il convient de re-clarifier les processus-clefs de la maîtrise des opérations et de les appliquer avec toute la rigueur nécessaire : par exemple, la gestion du changement, les analyses de risques, le retour d'expérience, les autorisations de travail, les mises à disposition d'équipements... Le contrôle des

Inspection Générale de Sécurité

procédures doit devenir un élément essentiel des audits des Systèmes de Management de la Sécurité (SMS).

- Enfin, concernant les règles opératoires, leur respect est une discipline de chaque instant. Le maintien de la vigilance requiert une forte implication du personnel : il s'agit donc de le former en permanence à ses métiers et à leurs dangers, de l'associer à l'actualisation des règles, de prendre en compte les difficultés rencontrées sur le terrain, y compris celles auxquelles sont confrontées les entreprises extérieures dans leurs prestations sur les sites. Ce sont là des éléments essentiels d'une culture de sécurité qui doivent être renforcés.

Pour agir dans tous ces domaines, l'encadrement doit réorienter ses priorités vers le terrain et y exercer son leadership vis-à-vis des équipes qu'il dirige. C'est sur le terrain que l'on peut donner l'exemple, réagir face au non-respect des règles et maintenir la rigueur opérationnelle au meilleur niveau.

*
* *

Les recommandations émises, soit dans les rapports de site, soit dans ce rapport de synthèse, ont pour objectif de faire progresser la sécurité dans toutes les entités du Groupe. La mise en oeuvre de ces recommandations requiert des moyens qui seront mobilisés. La réalisation de ces recommandations sera contrôlée le moment venu.

Ainsi Total confirme la priorité absolue accordée à la sécurité de ses opérations.

IGS : Rapport de synthèse Constats et recommandations

1. Méthodes d'analyses de risques

Pour tendre vers le « zéro défaut », la gestion des risques technologiques doit s'appuyer sur des méthodes rigoureusement appliquées et enrichies par l'expérience.

La sécurité de nos installations repose sur la maîtrise de nos procédés. Nos installations véhiculent de grandes quantités de produits inflammables, explosibles et parfois toxiques, à haute température ou haute pression ; les conséquences d'évènements accidentels peuvent être graves, voire catastrophiques.

Ainsi, il est impératif de tout faire pour tendre vers le « zéro défaut », quantifié par des probabilités extrêmement faibles qu'un tel évènement se produise.

Le professionnalisme de nos équipes, leur culture industrielle, les contrôles de l'administration (ICPE), les standards de construction et d'opération contribuent à maintenir ce risque à un niveau aussi bas que possible.

L'efficacité de la gestion des risques technologiques s'appuie sur des méthodologies perfectionnées d'analyse de risques, sur une gestion rigoureuse des systèmes de sécurité et sur la prise en compte des leçons apprises lors d'évènements accidentels : le retour d'expérience (REX).

La traduction règlementaire de cette gestion est reprise dans un document appelé « Etude de Dangers » (EdD), régulièrement mis à jour.

Cependant il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS que les analyses de risques - complètes et complexes - sont trop souvent orientées pour répondre aux demandes de l'administration et qu'elles sont en conséquence insuffisamment utilisées à des fins opérationnelles (prenant en considération des risques plus faibles ou internes au site) ou pédagogiques (formation de nos personnels).

Avec une telle utilisation, les résultats de ces analyses, tels que les scénarios d'accidents et les conséquences du non-fonctionnement des barrières de sécurité associées (EIPS : Eléments Importants Pour la Sécurité), seraient mieux connus et compris des opérationnels.

Par ailleurs, la qualité de ces analyses pourrait être encore améliorée en utilisant plus largement la méthode HAZOP qui permet de bien identifier les risques concernant la sécurité des procédés, et en les faisant davantage superviser par des experts ayant le recul nécessaire dans la discipline.

Enfin, si l'information sur les REX est largement répandue dans les sites et a beaucoup progressé, que ce soit pour les REX issus d'accidents internes au site (appelés

Inspection Générale de Sécurité

comptes-rendus d'évènements) ou pour ceux venant d'autres sites, la prise en compte effective des enseignements doit se renforcer.

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant les analyses de risques :

- mettre à profit les conclusions des analyses de risques pour améliorer notre gestion globale des risques, interne et externe au site (par exemple : exercices sur stratégies d'incidents, gestions des EIPS...) ;
- veiller à atteindre un niveau de compétence optimum sur les sites en matière de sécurité des procédés en assurant un équilibre entre ingénieurs juniors et seniors ;
- généraliser les études HAZOP, en priorisant les installations les plus sensibles sans oublier les off-sites.

Concernant la gestion des inhibitions temporaires des systèmes de sécurité :

- la gestion des inhibitions des systèmes de sécurité, lorsqu'elles sont nécessaires, doit obéir à des exigences standardisées et mieux formalisées, en particulier pour les EIPS (Equipements Importants Pour la Sécurité), en incluant l'identification systématique des mesures compensatoires ;
- le contrôle des inhibitions doit être renforcé, en fréquence et en rigueur ;
- la formalisation de l'identification des EIPS doit être renforcée.

Concernant les REX :

- conduire les sites à plus prendre en compte les enseignements issus des REX au travers d'une Directive Sécurité Groupe à transposer dans les branches ;
- mieux piloter la prise en compte effective des REX par les sites.

2. Conduite des opérations

Si l'on reste en permanence conscient du danger, l'appropriation et l'application vigilante des règles opératoires deviennent une discipline naturelle.

Par leur professionnalisme, nos équipes opérationnelles sont les garantes de l'exploitation en sécurité de nos installations industrielles. Face à la complexité de nos métiers, les règles générales et les procédures spécifiques constituent le référentiel dont il convient de ne jamais s'écarter. Ces règles et procédures sont astreignantes : elles sont le fruit de l'expérience et de l'analyse des risques ; leur respect est une discipline de chaque instant.

Dans l'exploitation de nos unités, il faut lutter en permanence contre la routine. Lorsque survient une situation exceptionnelle, il convient de l'identifier et de mobiliser l'attention au niveau nécessaire pour décider des dispositions à prendre.

Cependant il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS qu'il convenait de réaffirmer l'importance des règles de base, en particulier sur le port des

Inspection Générale de Sécurité

Equipements de Protection Individuelle (EPI) généraux et spécifiques. L'exemplarité du management vis-à-vis du personnel, l'exemplarité des salariés du Groupe vis-à-vis de ceux des entreprises extérieures, sont des pré-requis.

Le maintien à jour des nombreux documents d'exploitation qui formalisent les règles et procédures est une tâche de la plus haute importance qui doit mobiliser les efforts des sites inspectés.

La gestion des modifications techniques ou organisationnelles, en particulier lorsqu'elles sont a priori évaluées comme « mineures », relève de la même discipline qu'il convient de renforcer.

Enfin, lorsque surviennent des situations d'exploitation exceptionnelles, il a été observé qu'il fallait encore renforcer la vigilance du management opérationnel afin que ces situations soient traitées avec une attention accrue.

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant les équipements de protection individuelle :

- clarté des exigences sur chaque site, et mise en cohérence au niveau des entités ;
- devoir d'intervention de toute la ligne de management dès lors que des déviations sont constatées ;
- exemplarité du management dans le respect des règles (ex. port des EPI, respect du Code de la route) ;
- discipline du personnel dans le port des EPI appropriés.

Concernant la gestion de la documentation :

- identifier clairement les bases documentaires indispensables et dégager les ressources nécessaires sur chaque site pour continuer de les mettre à jour et de les faire vivre (plans, procédures, liste des sécurités...) ;
- rendre aisé l'accès aux documents par les opérationnels et veiller à ce que les outils informatiques de gestion documentaire soient conviviaux pour les utilisateurs ;
- rendre participatives l'élaboration et la mise à jour de la documentation par les opérationnels concernés.

Concernant la gestion des modifications :

- ré-affirmer les exigences de la gestion des modifications (MOC : Management of Change) au travers d'une Directive Sécurité Groupe à transposer dans les branches ;
- veiller à inclure les modifications d'organisation dans ce processus.

Concernant l'identification et la gestion des situations à risques :

- mieux faire identifier par les chefs de secteur exploitation les situations ou manœuvres nécessitant leur présence sur le terrain ou des ressources complémentaires ;
- préparer les futurs chefs de secteur exploitation par un passage sur quart et par la tenue en double du poste de contremaître de jour.

3. Maintenance et inspection

Les travaux sur nos installations nécessitent une très bonne préparation et coordination adaptées aux risques liés à l'intervention.

L'inspection se place en amont de l'activité de maintenance et anticipe les modes de dégradation de nos installations : elle est le garant technique de l'intégrité de nos équipements.

Les services inspection de nos sites industriels ont beaucoup progressé au cours des dernières années. Ils ont tous reçu la reconnaissance (SIR²) de l'autorité de contrôle (DREAL) et les personnels qui les composent sont le plus souvent certifiés par les organismes professionnels. Par ailleurs, en avance sur beaucoup de ses pairs, Total s'est doté d'une méthodologie d'inspection basée sur la criticité.

Cependant il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS que l'activité d'inspection est naturellement orientée vers l'appréciation de la cohérence avec les prescriptions réglementaires. Il serait souhaitable de continuer à en étendre les bonnes pratiques à des parties d'installations non soumises à la réglementation des appareils à pression.

Par ailleurs, il a été souvent relevé une intégration insuffisante des équipes d'inspection dans les processus de maintenance et d'exploitation : les échanges nécessaires à l'amélioration de la communication doivent être renforcés.

D'autre part, des points de progrès spécifiques ont été notés, tels que l'amélioration de la gestion des systèmes de réparation de fuite ou des procédures de maintenance des soupapes de sécurité.

Concernant la maintenance, on observe sur certains sites un trop grand nombre d'interventions urgentes qui traduit une hiérarchie insuffisante des niveaux de priorité : il en résulte une pression inutile sur les équipes, préjudiciable à une gestion efficace de la maintenance.

L'IGS s'est également penchée sur le processus central du permis de travail. Les points essentiels sont les suivants :

- les risques sont parfois évalués de façon incomplète lorsque toutes les parties concernées par les travaux ne participent pas pleinement à leur évaluation ;

² SIR : Service d'Inspection Reconnu

Inspection Générale de Sécurité

- les préconisations de sécurité, lorsqu'elles sont émises par un système informatisé, sont trop génériques et parfois mal adaptées aux tâches à effectuer ;
- un haut degré de vigilance vis-à-vis des opérations à risques spécifiques (par exemple, travail en espace confiné, en hauteur, sur toiture..) doit être maintenu au travers d'analyses différenciées et approfondies.

Dans les différents sites inspectés, la mise à disposition des équipements (MAD), avant le démarrage des travaux, s'effectue de façon hétérogène. Ceci peut affecter la confiance des équipes d'intervention.

Enfin, une fois les travaux achevés, l'appréciation de leur conformité avec les spécifications est vérifiée de façon très variable lorsqu'il s'agit de travaux de maintenance courante. Ceci peut conduire à des taux excessifs de ré-interventions, et ainsi accroître les risques.

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant l'inspection :

- veiller à la communication régulière entre équipes d'inspection, de maintenance et d'exploitation, afin de diffuser largement les meilleures méthodes de suivi technique pour l'ensemble des équipements.

Concernant les autorisations de travail :

- maintenir un haut degré de vigilance dans l'édiction des prescriptions pour des travaux à risques spécifiques (en espace confiné, en hauteur, sur toiture...) ;
- l'outil informatique se bornant à pré-déterminer les prescriptions standard de sécurité, veiller à toujours les replacer dans le contexte concret de chaque intervention ;
- rappeler le rôle et les obligations de chacun dans le processus travaux (exploitant, maintenance, sécurité, entreprises extérieures) ;
- améliorer la détermination des priorités pour mieux planifier les travaux en fonction des urgences ;
- ne pas indument rattacher des opérations de maintenance spécifique à des opérations de maintenance courante.

Concernant les mises à disposition :

- renforcer et harmoniser le contrôle des MAD et, en particulier, s'assurer de la présence de l'exploitant lors des ouvertures de circuits de produits présentant des risques pour les intervenants ;
- améliorer la formation des opérateurs dans le domaine de la mise à disposition des équipements.

Concernant la réception des travaux :

- organiser et renforcer le contrôle de la conformité des travaux effectués aux spécifications du cahier des charges en définissant des priorités de contrôle en fonction des enjeux identifiés.

4. Entreprises extérieures

Etre à l'écoute des entreprises extérieures est une des clefs de leur sécurité et de la bonne qualité de leurs prestations.

L'exploitation de nos installations nécessite l'intervention fréquente de prestataires spécialisés qui nous apportent l'expertise de corps de métiers qui ne sont pas les nôtres.

L'intervention de ces entreprises sur nos sites n'est jamais anodine car elle génère des risques d'interférence entre nos activités et leurs prestations.

C'est pourquoi ces interventions sont encadrées par une réglementation abondante et des règles internes très précises, et sont concrètement jalonnées sur le terrain par des étapes destinées à assurer leur sécurité.

Cependant il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS qu'il convenait de ne pas se limiter au respect du strict cadre réglementaire et contractuel avec les entreprises extérieures, mais de s'attacher davantage à la qualité de l'exécution des travaux. Pour ce faire, la présence sur le terrain des spécialistes (exploitation, maintenance) est nécessaire, afin de vérifier non seulement la conformité d'exécution des travaux aux modes opératoires et règles de prévention applicables, mais également la qualité même des travaux. Ceci renforcera le partenariat recherché avec les entreprises extérieures.

De même, il faut favoriser l'expression de la remontée des anomalies constatées par les entreprises extérieures. Le recensement de ces anomalies est un outil efficace pour progresser en matière de sécurité : les actions correctives doivent être mises en place par le site donneur d'ordre dans des délais compatibles avec la criticité des écarts identifiés. Ceci est également un gage de réactivité et de transparence à l'égard de nos prestataires, qui doivent être encouragés à faire part des difficultés rencontrées lors de leurs interventions. Ceci contribuera à mieux définir les règles de prévention et les formations complémentaires à mettre éventuellement en place.

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant la gestion des contrats :

- faire évoluer le suivi contractuel : moins de vérification formelle et plus de contrôle de terrain de la qualité d'exécution des prestations ;
- évaluer régulièrement la qualité de la prestation et des conditions d'intervention de façon partagée (Maintenance, Exploitation, Achats, Sécurité) dans le cadre d'une relation de partenariat avec les entreprises extérieures.

Concernant la remontée des informations :

- veiller à ce que les règles de prévention restent bien adaptées aux métiers des prestataires et qu'elles soient, le cas échéant, accompagnées par des formations complémentaires ;

- s'assurer au niveau des directions des sites que les entreprises extérieures qui font remonter des anomalies ou des difficultés ont la garantie qu'elles ne seront pas pénalisées ;
- favoriser la communication avec les entreprises extérieures, suivre et tenir compte des anomalies qu'elles ont identifiées : y consacrer un indicateur spécifique.

5. Gestion des compétences

Pour travailler en sécurité, nos personnels - chacun dans leur rôle - doivent être formés, expérimentés et impliqués dans la prévention.

L'exploitation des sites industriels est complexe et requiert un grand professionnalisme de la part de toutes les équipes opérationnelles, quels que soient leurs métiers. Ce professionnalisme s'acquiert par la formation initiale et continue (maintien du savoir-faire) et se construit sur l'expérience. Il est reconnu comme la clef de voûte de notre gestion des risques.

Cependant, il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS que, si nos équipes connaissent bien les dangers des installations qu'ils conduisent, leur appréciation des situations à risque peut se révéler insuffisante pour de multiples raisons: routine lors de tâches répétitives, pratiques développées depuis longtemps présentant des risques mal identifiés...

De plus, le désir de chacun de progresser rapidement au sein des organisations, conjugué à la perception parfois peu valorisante des métiers de terrain, contribuent à accélérer la rotation des personnels – encadrement et opérateurs – dans leurs postes, au détriment de l'acquisition des compétences par l'expérience.

Par ailleurs, les compétences de l'encadrement - et en particulier celles de la maîtrise postée - sont trop souvent appréciées au travers du seul prisme de la technique : l'aptitude au management doit être aussi prise en compte, et en particulier le rôle de l'encadrement dans l'élargissement des compétences des personnels et la validation de celles-ci.

Enfin, pour chaque poste, il convient de réaffirmer l'importance de la formation graduée (fondamentaux, approfondissements, expertise) de façon à permettre à chacun d'évoluer dans la maîtrise de son métier pour devenir un titulaire « senior ».

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant la perception des risques :

- former nos personnels à la gravité des conséquences d'accidents et à l'éventualité de leur propre exposition ;

Inspection Générale de Sécurité

- entraîner régulièrement nos personnels à des scénarios critiques et établis sur la base de l'expérience ;
- faire participer nos personnels à l'analyse des tâches critiques et à la mise à jour de la documentation.

Concernant l'ancienneté dans les postes :

- ralentir le taux de rotation de l'encadrement et adapter en conséquence les critères d'évolution professionnelle (de type haut potentiel par exemple) ;
- valoriser les postes d'opérateurs extérieurs, et développer les alternances fréquentes opérateur extérieur/opérateur tableau ou console³ ;
- enrichir l'expérience opérationnelle des postes par la participation à un grand arrêt pour maintenance des installations du site.

Concernant la compétence managériale de la maîtrise :

- développer le rôle de manager des chefs opérateurs postés et de l'encadrement de jour, en particulier sur l'aspect « collectif » de la gestion des équipes ;
- développer le rôle des chefs opérateurs dans la progression des compétences des membres de leur équipe, et dans la validation de celles-ci, sans oublier l'entraînement aux situations dégradées.

Concernant la formation générale :

- identifier pour chaque poste les connaissances et pratiques de base exigées, et en vérifier l'acquisition ;
- contrôler l'efficacité du compagnonnage.

6. Efficacité des contrôles

La mise en œuvre de tout processus doit intégrer l'étape ultime de vérification, qui seule permet d'en garantir l'efficacité.

La complexité des sites industriels nécessite d'en définir l'organisation et d'en mesurer l'efficacité. Cette organisation générale est appelée système de management. La partie spécialement dédiée à la sécurité constitue un Système de Management de la Sécurité (SMS).

Depuis 2002, le Groupe a lancé une opération de contrôles des SMS de l'ensemble de ses sites industriels dans le monde (plus de 400) comportant des risques technologiques (au sens de la Directive Européenne Seveso 2), afin d'en valider la mise en place selon des critères internationalement reconnus. Cette opération a atteint son objectif fin 2009.

³ L'opérateur extérieur est un personnel du site qui travaille principalement sur le terrain. L'opérateur tableau (ou console) travaille à l'intérieur de la salle de contrôle

Cependant il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS, que l'importance accordée à la méthode d'évaluation du SMS pouvait conduire à privilégier la « note d'ensemble » au détriment des appréciations relatives aux processus audités.

Par ailleurs, l'amélioration de nos performances passe par la qualité de nos plans d'actions. Or, les plans comportent souvent des actions en trop grand nombre et sans priorité claire.

Enfin, l'efficacité des systèmes de management et la qualité des plans d'actions doivent être pilotés par des indicateurs qui seuls permettent d'en mesurer les progrès dans la durée. Ces indicateurs sont des outils de management qu'il convient de mieux utiliser.

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant les SMS :

- centrer les audits sur les points clefs de la performance sécurité et en favoriser la bonne compréhension par les personnels concernés ;
- améliorer la compétence des auditeurs externes dans la connaissance de nos métiers ;
- permettre aux sites d'améliorer leurs processus de management selon le référentiel de la Directive Sécurité 11 au travers d'un guide pratique.

Concernant les plans d'actions :

- arbitrer les priorités au bon niveau, en particulier en fonction des ressources disponibles et des urgences définies ;
- contrôler l'efficacité des actions, jusqu'à leur finalisation.

Concernant les indicateurs :

- inclure les indicateurs spécifiques aux risques technologiques dans le tableau de bord général du site ;
- hiérarchiser les indicateurs utilisés sur chaque site afin d'en faire des outils de management.

7. Organisation

L'accroissement du niveau d'exigence en matière de sécurité repose avant tout sur des actes de management : leadership de l'encadrement et implication du personnel sont à la base de la culture de sécurité.

Nos systèmes de management de la sécurité sont en place et constituent un socle robuste à partir duquel les sites sont en mesure de renforcer les processus clefs de gestion des risques. Des progrès importants ont été réalisés dans cette phase de structuration de nos SMS.

Lorsque l'on parle de système de management, le mot important n'est pas « système » mais « management » : lui seul est en mesure de définir le niveau d'exigence de sécurité recherché et d'en apprécier la réalisation concrète.

Inspection Générale de Sécurité

La présence de l'encadrement sur le terrain, l'observation des écarts par rapport aux objectifs fixés, l'écoute de tous, et en particulier des instances représentatives du personnel, la prise en compte des difficultés dans le fonctionnement de l'organisation, font partie des missions prioritaires du management des sites.

Cependant, il a été constaté sur beaucoup de sites inspectés par la mission IGS une tendance plus ou moins naturelle à s'accoutumer aux écarts par rapport au respect des règles de base : le niveau d'exigence perd alors de son acuité, les attitudes managériales deviennent plus floues et l'implication des acteurs pour s'approprier les règles est moins assurée.

Lorsqu'apparaît ce phénomène de tolérance aux écarts, il est toujours lié à une présence insuffisante de l'encadrement sur le terrain. Cette présence est seule de nature à remobiliser les acteurs sur l'adhésion aux objectifs et aux règles, en recherchant l'engagement de chacun et l'engagement des équipes.

Il est toujours indispensable de réaffirmer l'importance des règles, en réagissant par rapport aux écarts et en cherchant à en comprendre l'origine, qu'elle soit technique, organisationnelle ou humaine.

Dans ce but, la qualité du dialogue avec les CHSCT a un rôle déterminant.

L'IGS a donc identifié les recommandations suivantes :

Concernant la tolérance aux écarts :

- exiger le respect des règles de base (par exemple les « règles d'or »), et faire preuve de rigueur, de discipline et d'exemplarité ;
- promouvoir vis-à-vis de l'encadrement les pratiques suivantes : oser dire, accepter et utiliser les erreurs pour progresser d'une part, et sanctionner les fautes d'autre part ;
- favoriser l'expression des opérationnels sur les difficultés d'application des règles et procédures qu'ils rencontrent, et les impliquer davantage dans leur amélioration.

Concernant la présence de l'encadrement sur le terrain :

- réaffirmer les missions clefs de l'encadrement, en incluant la priorité donnée à la sécurité de terrain (fiches de fonction, objectifs individuels, observation de tâches critiques) ;
- réguler les sollicitations internes et externes de l'encadrement pour favoriser sa présence sur le terrain.

Concernant le rôle des CHSCT :

- favoriser le dialogue constructif avec les CHSCT ;
- améliorer la lisibilité des plans d'actions suite aux visites d'inspection des CHSCT.

Concernant la sollicitation de certaines fonctions :

- identifier les points de saturation de certaines fonctions d'encadrement, lisser les charges de travail en conséquence (par exemple préparation des travaux), et au besoin réaffecter les ressources.

ANNEXES

- Lexique
- Lettre de mission

Lexique

| | |
|------------------|---|
| SMS | Système de Management de la Sécurité |
| HAZOP | Hazard and Operability Study |
| ICPE | Installations Classées pour la Protection de l'Environnement |
| REX | Retour d'expérience |
| EdD | Etude de Danger |
| EIPS | Equipements Importants Pour la Sécurité |
| MOC | Management Of Change (gestion du changement) |
| DREAL | Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement |
| MAD | Mises à Disposition (des équipements pour travaux) |
| CHSCT | Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail |
| Off-sites | Unités périphériques, ne relevant pas directement de la production (exemple : stockages, installations de chargement ...) |

Règles d'or : Ensemble de règles de prévention de base, concernant les activités les plus accidentogènes du Groupe

Inspection Générale de Sécurité

Lettre de mission

La mission Inspection Générale de Sécurité (« IGS ») a pour but d'établir des constats et d'émettre des recommandations à partir du recueil et de la synthèse des informations collectées sur les sites. La mission fera donc une large part à l'écoute de l'encadrement et du personnel, et l'équipe rencontrera de façon approfondie le CHSCT de chaque site.

Les thèmes relatifs à la sécurité étant nombreux, cette mission a pour objectif principal la compréhension des écarts entre la recherche du plus haut niveau de sécurité, la vigilance de chaque instant,...- et les faits constatés.

Au regard de l'impulsion de la Direction Générale, des efforts et de la conscience professionnelle de chacun, des moyens – organisationnels, financiers, humains – déployés, des mesures mises en œuvre et des plans d'actions sécurité obéissant aux principes des meilleures pratiques de l'industrie, nous nous devons de comprendre pourquoi des situations à haut potentiel de risque surviennent encore dans nos installations et pourquoi un écart significatif peut subsister entre ce qui doit être prescrit, ce qui doit être accompli et ce qui l'est vraiment.

Pour cette mission, l'équipe abordera les thèmes suivants, sans que cette liste soit limitative :

❖ Organisation

- pertinence/efficacité des organisations en place,
- gestion des plans d'actions et priorités associées
- présence de l'encadrement sur le terrain
- ...

Appréciation de l'efficacité de l'organisation en matière de sécurité.

❖ Bilan des audits

- Portée de tous les audits (HSE ou non) et des visites réglementaires
- Utilisation des audits SIES ¹
- Autres formes d'auto-contrôle
- ...

Appréciation du niveau de contrôle en matière de sécurité.

❖ Méthodes d'analyses des risques

- Mise en application des analyses des risques procédés
- Evaluation de la gestion des mesures compensatoires dans les situations d'exploitations transitoires
- Analyse des incidents/accidents, et processus de retours d'expériences
- ...

Appréciation de l'utilisation des méthodes d'analyses des risques.

¹ Système International d'Evaluation de la Sécurité

❖ Conduite des opérations

- Conformité aux procédures : identification des écarts avec le prescrit, remontée des informations, révision associée
- Standardisation (procédures, matériels ...)
- Gestion des changements
- ...

Appréciation de la rigueur dans la conduite des opérations.

❖ Maintenance et Inspection technique

- Pratiques de maintenance
- Pratiques d'inspection technique
- ...

Appréciation de l'efficacité des pratiques de maintenance et d'inspection.

❖ Entreprises Extérieures

- Conditions de recours aux Entreprises Extérieures et évaluation de celles-ci
- Formation et habilitation des personnels
- Examen des conditions d'interventions
- ...

Appréciation de la maîtrise de la sécurité des Entreprises Extérieures.

❖ Gestion des compétences

- Formation des personnels
- Taux de rotation dans les fonctions
- Transmission et maintien des savoirs
- ...

Appréciation sur la gestion des compétences.