

# Transformations et sécurité

## Le comportement de sécurité doit être permanent

**Nous voulons tous travailler dans les conditions les plus sûres. Pourtant, ce n'est pas toujours évident. Chaque année, de nombreux arrêts de production sont confrontés à toutes sortes d'accidents (de travail). La sécurité, la santé et l'environnement sont des points essentiels d'une opération d'arrêt. Raison pour laquelle il faut avant tout établir un plan de sécurité, santé et environnement lors de la phase d'étude. Un plan qui respecte scrupuleusement les prescriptions de sécurité du propriétaire/opérateur de l'installation.**

■ ■ ■ ■ Le plan de sécurité, santé et environnement constitue un outil important et quasi indispensable pour encadrer le tout. Il s'agit plus précisément d'un plan de sécurité, santé et environnement pour les arrêts, en analogie avec le livre de coordination. Le contenu d'un tel plan et les points d'attention lors des grands travaux de maintenance doivent y être détaillés. Un plan pareil, correctement préparé, avec des instructions claires, des préparations de travail correctes, de bonnes formations et des accords concrets quant à la coordination, fait partie d'une approche par projet et assure la réussite des travaux de maintenance.

### **Plan de sécurité, santé et environnement**

Selon Matty Zadnikar, CEO de Z-Group et spécialiste européen en gestion de la sécurité des transformations d'installations pétrochimiques et de centrales électriques, un plan de sécurité, santé et environnement pour les arrêts poursuit trois objectifs principaux: rendre la structure d'organisation de l'arrêt visible en matière de sécurité,

santé et environnement; définir les tâches de sécurité, santé et environnement, les compétences et les responsabilités de tous les collaborateurs impliqués dans l'arrêt (tant le client que les entrepreneurs) et enfin, décrire les risques de sécurité, santé et environnement spécifiques et les mesures nécessaires. "Le plan de sécurité, santé et environnement doit à mon sens reprendre les points suivants: l'organisation relative à la sécurité, la santé et l'environnement, la structure d'information et de communication (plan d'urgence, équipements médicaux, prévention des accidents, équipements de sécurité...), la structure de concertation, l'indication des prescriptions de sécurité par rapport à des situations de travail spécifiques, la surveillance, le contrôle et le rapport de sécurité. Le tout est résumé en un chapitre distinct dans le manuel de l'arrêt. Ce chapitre comprend notamment l'objectif de la politique de sécurité, santé et environnement, l'élaboration des points cités ci-dessus et des check-lists relatives aux procédures à suivre. Plus la phase d'étude



**Matty Zadnikar, CEO de Z-Group : "La sécurité est une notion toute relative. Si vous demandez à quelqu'un si son usine est sûre, vous aurez toujours comme réponse 'oui'. Si vous demandez ensuite si vous pouvez laisser courir votre enfant de trois ans seul sur le site, on vous le déconseillera vivement."**

et de préparation sera bien réalisée, plus la phase d'exécution se déroulera en souplesse. Cela n'empêche pas la phase d'exécution d'être un projet excessivement complexe et intensif, où chaque problème inattendu peut avoir un effet de dominos. Néanmoins, une transformation a beau être très bien préparée, il doit toujours subsister la possibilité de pouvoir intervenir au dernier moment. Les solutions de dernière minute ne peuvent jamais

être totalement prévues avec un réseau de fournisseurs tiers. C'est précisément pour cette raison que nous gardons en interne toutes les fonctions principales pour une opération de sécurité et que nous devons continuellement être prêts à faire la différence, même au dernier moment, entre l'arrêt et la reprise. Il est dès lors primordial de maîtriser parfaitement le processus. Des rapportages, un monitoring et des analyses continus, un feedback



photos: kranen michelens



### Chaque arrêt et les mesures de sécurité qui vont de pair diffèrent. Il n'y a pas de solution standard.

direct via un programme d'observation du comportement ... autant d'éléments qui jouent un rôle fondamental à cet égard."

#### Une notion complexe à aborder

La sécurité est une notion difficile à aborder, sur laquelle vous avez parfois peu de prise en tant que manager. Le dogme selon lequel un arrêt (plus) sûr coûte plus cher et dure plus longtemps n'est pas immuable, il peut en être autrement. "La sécurité est une notion toute relative" explique Matty Zadnikar. "Si vous demandez à quelqu'un si son usine est sûre, vous aurez toujours comme réponse 'oui'. Si vous demandez ensuite si vous pouvez laisser courir votre enfant de trois ans seul sur le site, on vous le déconseillera vivement."

Cela s'explique facilement. "Dans une société, vous évoluez seulement en toute sécurité si vous savez ce que vous faites. Et si vous êtes conscient du contexte dans lequel cela se fait. Un monteur doit donc savoir quels produits chimiques interviennent dans un processus lors de son fonctionnement normal, même s'il n'entre pas en contact avec ceux-ci. Pour bien comprendre la sécurité, il faut systématiquement inventorier tous les aspects pouvant influencer la sécurité dans une usine. Ensuite, vous devez vérifier ce qui pourrait être amélioré le plus facilement. Vu ce qui précède, il n'est pas étonnant qu'une formation sur mesure en sécurité fasse partie des points soulevés. Cependant, l'analyse peut aussi faire ressortir des choses moins évidentes, comme l'importance de l'implication du management de l'entrepreneur." D'après une enquête menée en 2003 sur le bon leadership lors des transformations, les différents mana-

gers interrogés ont précisé qu'ils travaillaient généralement dans le respect des procédures et instructions. Selon leurs dires, le comportement du manager dirigeant était un point primordial du leadership. Un code comportemental qui n'est en soi pas compliqué mais qui impose une consistance. Il est essentiel à cet égard de clarifier les attentes. Cependant, parler du comportement de sécurité, se remettre en question et tirer des leçons de ses erreurs font partie du code comportemental. Un dirigeant doit aussi se concentrer sur d'autres points: aborder le comportement de sécurité, travailler selon les procédures ou instructions, récompenser le comportement de sécurité et punir le comportement dangereux. "La stimulation d'un comportement de sécurité se caractérise par l'octroi de la plus grande priorité à la sécurité et la connaissance des objectifs de sécurité de l'entreprise. Les équipes qui ont leurs propres objectifs de sécurité et visent la réalisation de ces objectifs stimulent généralement aussi un comportement de sécurité" conclut Matty Zadnikar.

#### Travaux de maintenance effectués en toute sécurité

Pour mener à bon terme un arrêt, il faut être familiarisé avec plusieurs secteurs et disciplines. Une grande flexibilité est essentielle pour pouvoir réagir rapidement aux situations qui évoluent vite. Simultanément, un arrêt d'usine doit s'appuyer sur un modèle d'organisation de projet bien mené, piloté par des spécialistes et bénéficiant des meilleurs matériaux et outils de soutien à la gestion. Cela permet au client de se concentrer sur son processus primaire tandis que d'autres se chargent du planning et de l'exécution de l'arrêt,

en respectant le budget et des normes de qualité élevées, sans accidents et tout en garantissant une perte de production minimale. "Chaque arrêt et les mesures de sécurité qui vont de pair diffèrent" souligne Matty Zadnikar. "Il n'y a pas de solution standard. Néanmoins, dans une bonne organisation, les différents responsables disposent aussi de divers outils pour travailler en toute sécurité et stimuler le comportement. Lors des concertations, il faut consacrer l'attention nécessaire au comportement de sécurité. Les collaborateurs doivent bien savoir quelles sont leurs tâches, leurs responsabilités et compétences. Les managers peuvent évaluer au préalable les risques. Ils peuvent demander que des travaux soient effectués selon les procédures et les instructions. Les rondes de sécurité peuvent contribuer à améliorer le comportement de sécurité..." Les attentes au niveau de la sécurité sont nées de la 'prévention d'une blessure' jusqu'à la 'gestion des risques', en passant par le 'contrôle des dommages'. Pour cela, il faut absolument adopter une attitude d'entreprise adéquate. L'attitude d'entreprise de notre interlocuteur a trois principes de départ: une politique de sécurité, santé et environnement ne se limite pas à donner des conseils, la sécurité n'est pas un droit démocratique et ne peut pas être un choix (prise de position autoritaire), la politique de sécurité, santé et environnement peut seulement être réalisée de manière efficace si toutes les parties concernées agissent au-delà de leurs activités. La sécurité doit aussi être présente dans les différentes phases d'un développement de projet. Il faut rester continuellement en alerte lorsqu'il s'agit d'évaluer les risques. "De nombreux incidents surviennent dans des situations de routine. Il est important d'anticiper les risques dans ces situations. Nous sommes parfois trop nonchalants. Nos actions devançant toujours notre réflexion, nous agissons parfois trop vite. En tant que responsables de la sécurité, nous ne pouvons pas nous satisfaire trop vite du niveau que nous avons déjà atteint. Nous devons faire plus que simplement enclencher le 'cruise control'. L'environnement et la situation changent et réclament des adaptations. Nous devons continuellement rechercher des possibilités pour agir encore mieux. Cela demande de l'attention, de la créativité et de la perspicacité. A cet égard, il est crucial qu'un responsable de la sécurité veille et puisse se remettre en question. L'analyse systématique des éventuels incidents en fait aussi partie." <<

**Hubert Lahaut**



Vous pouvez télécharger cet article sur [www.mainpress.com](http://www.mainpress.com)