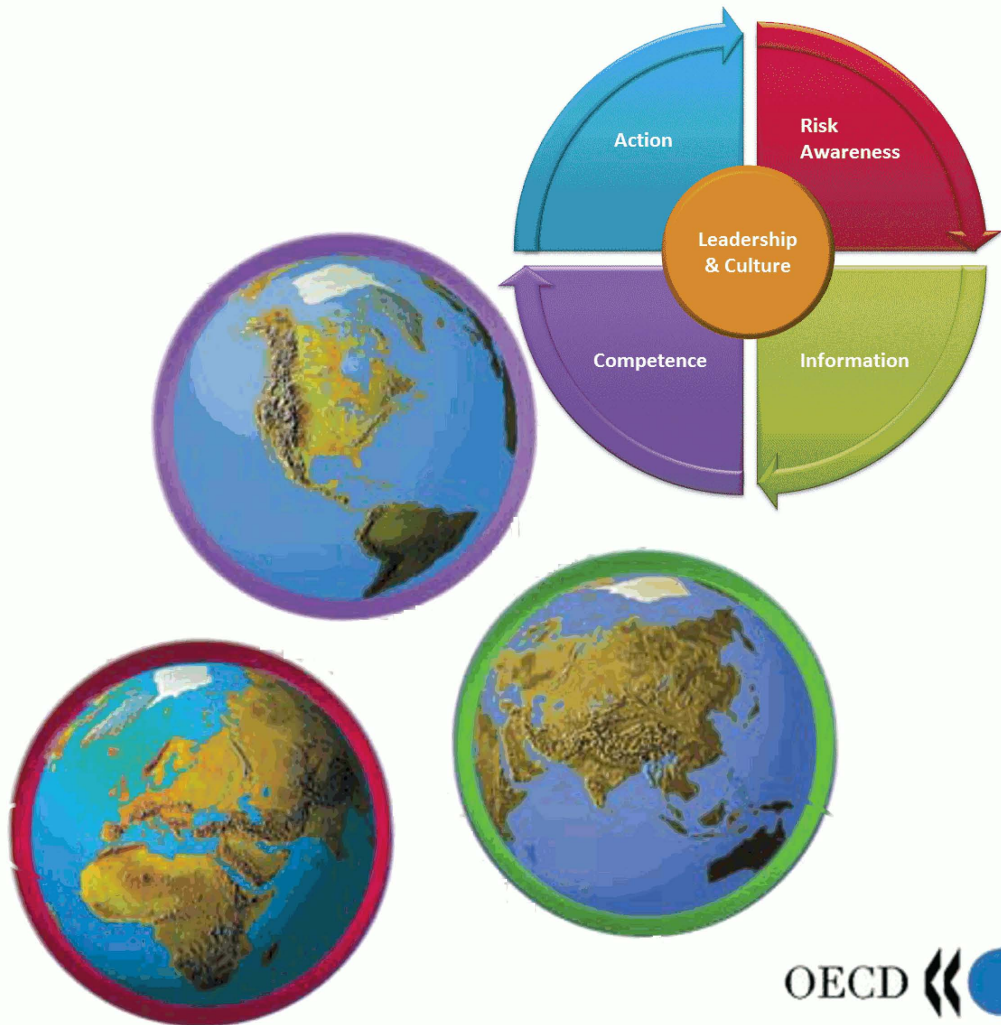


La gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés

Document d'orientation à l'intention des cadres dirigeants des industries à hauts risques



LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS

**DOCUMENT D'ORIENTATION À L'INTENTION DES CADRES DIRIGEANTS
DES INDUSTRIES À HAUTS RISQUES**

Division Environnement, santé et sécurité de l'OCDE

Programme sur les accidents chimiques

Juin 2012

À PROPOS DE L'OCDE

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation intergouvernementale au sein de laquelle des représentants de 34 pays industrialisés d'Amérique du Nord et du Sud, d'Europe, de la région Asie-Pacifique et de la Commission européenne se réunissent pour coordonner et harmoniser leurs politiques, examiner des questions d'intérêt commun et coopérer à la résolution de problèmes internationaux. La majeure partie des travaux de l'OCDE est menée à bien par plus de 200 comités spécialisés et groupes subsidiaires composés de délégués des pays membres. Des observateurs de différents pays possédant un statut spécial auprès de l'OCDE, ainsi que d'organisations internationales intéressées, assistent à nombre d'ateliers et autres réunions de l'OCDE. Le Secrétariat de l'OCDE, dont le siège se situe à Paris (France), assiste les comités et les groupes subsidiaires et se compose de directions et de divisions.

La Division Environnement, santé et sécurité publie gratuitement dix séries de documents sur les thèmes suivants : **Essais et évaluation ; Principes de bonnes pratiques de laboratoire et vérification du respect de ces principes ; Pesticides et biocides ; Gestion des risques ; Harmonisation de la surveillance réglementaire en biotechnologie ; Sécurité des nouveaux aliments destinés à la consommation humaine et animale ; Accidents chimiques ; Inventaires des émissions et transferts de matières polluantes ; Scénarios d'émissions ; et Sécurité des nanomatériaux manufacturés.** De plus amples renseignements concernant le Programme sur l'environnement, la santé et la sécurité et ses publications, sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE (www.oecd.org/ess/).

Les travaux de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés sont effectués par le Sous-groupe sur les accidents chimiques (SGAC). Le Programme sur les accidents chimiques s'articule autour de trois axes : développement de principes communs et d'orientations pratiques sur la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques ; analyse des questions d'intérêt commun et formulation de recommandations quant aux meilleures pratiques ; partage des informations et expériences entre les pays de l'OCDE et les pays non membres. Ces travaux sont menés en coopération avec d'autres organisations internationales. Le Programme aide les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs et les autres parties intéressées à prévenir les accidents chimiques et à intervenir de façon appropriée en cas d'accident.

La présente publication a été élaborée dans le contexte du Programme inter-organisations pour la gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques (IOMC). Son contenu ne reflète pas nécessairement les opinions ou les politiques affichées par les Organisations participantes de l'IOMC.

Le Programme inter-organisations pour la gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques (IOMC) a été établi en 1995, suite aux recommandations de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement tenue en 1992, afin de renforcer la coopération et d'accroître la coordination internationale dans le domaine de la sécurité chimique. Ses Organisations participantes sont la Banque mondiale, la FAO, l'OIT, l'OMS, l'ONUDI, le PNUE, l'UNITAR et l'OCDE. Le PNUE est un

observateur. L'objectif de l'IOMC est de promouvoir la coordination des politiques et des activités poursuivies, conjointement ou séparément, par les Organisations participantes, afin d'assurer une gestion rationnelle des produits chimiques du point de vue de la santé humaine et de l'environnement.

REMERCIEMENTS

Membres du groupe d'experts

Norman Bell, DuPont, États-Unis

Scott Berger, CCPS, États-Unis

Peter Cartwright, Dow Corning, Royaume-Uni

Amanda Cockton, HSE, Royaume-Uni

Peter Davidson, UKPIA, Royaume-Uni

Traute Fiedler, UBA, Allemagne

William Garcia, CEFIC

Chris Hunt, UKPIA et CONCAWE, Royaume-Uni

Bob Masterson, Association canadienne de l'industrie de la chimie, Canada

Kieron McFadyen, Shell, Pays-Bas

Mark Scanlon, Energy Institute, Royaume-Uni

Phil Scott, Chemical Industries Association, Royaume-Uni

Ian Travers, HSE, Royaume-Uni

Membres du groupe de pilotage

Lee Allford, EPSC/ICChemE, Royaume-Uni

Jacco Brouwer, MinSZW, Pays-Bas

Peter Cartwright, Dow Corning, Royaume-Uni

Amanda Cockton, HSE, Royaume-Uni

Traute Fiedler, UBA, Allemagne

Carina Fredstrom, Office suédois de la protection civile (MSB), Suède

Mark Hailwood, LUBW, Allemagne

Marie-Chantal Huet, OCDE

Peter Kearns, OCDE

Bob Masterson, Association canadienne de l'industrie de la chimie, Canada

Il Moon, Université de Yonsei, Corée

Joy Oh, MinSZW, Pays-Bas

Bengt Sundelius, Office suédois de la protection civile (MSB), Suède

Ian Travers, HSE, Royaume-Uni

Simone Wiers, MinSZW, Pays-Bas

Maureen Wood, EC-JRC, MAHB

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	4
TABLE DES MATIÈRES	5
AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	8
POUR UNE GESTION EFFICACE DE LA SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS	10
ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE POUR LA SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS.....	15
QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DESTINÉ AUX CADRES DIRIGEANTS.....	19
RÉFÉRENCES ET INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES	23

AVANT-PROPOS

La société moderne a appris à compter sur les nombreux avantages que nous apportent au quotidien les industries chimique, pétrolière et gazière. De la même manière, il est admis que nous ne vivons pas dans un environnement sans risques et que des erreurs sont parfois commises, ou que l'inattendu peut survenir, entraînant blessures et décès, dommages à l'environnement et dégâts matériels. Les accidents peuvent également avoir un impact important sur la marche commerciale d'une entreprise, en raison de l'interruption d'activité ou des atteintes à la réputation qui en résultent. Ces derniers temps, cependant, la société est devenue moins tolérante à l'égard des accidents évitables et, surtout, des catastrophes dues à une attention insuffisante à la maîtrise des risques. Ces principes directeurs visent donc à trouver le juste équilibre entre risques et avantages, en sensibilisant les hauts responsables industriels à la nécessité de normes rigoureuses de gouvernance d'entreprise, s'agissant de la gestion des industries à hauts risques. Il est souhaitable que les mesures simples présentées dans cette brochure soient diffusées auprès des directeurs, P-DG et présidents d'entreprises à hauts risques, chacun étant invité à répondre personnellement au questionnaire d'autoévaluation figurant en fin de document.

En adoptant ces principes directeurs et en les faisant appliquer à l'échelle de l'industrie, les entreprises apporteront la preuve qu'ils s'engagent à assumer un niveau de responsabilité élevé à l'égard de la gouvernance en matière de sécurité des procédés, contribuant ainsi à un développement durable à long terme.

À propos de cette publication

Ce document d'orientation sur la gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés a été préparé dans le cadre du Programme de l'OCDE sur les accidents chimiques, dans le but d'identifier les éléments essentiels d'une telle gouvernance. Il s'inscrit dans la droite lignée des Principes directeurs de l'OCDE pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques et du Document d'orientation de l'OCDE sur les indicateurs de performance en matière de sécurité.

Cette publication est le résultat de la collaboration (supervisée par le Groupe de pilotage de l'OCDE sur le leadership d'entreprise) entre un grand nombre d'experts issus de nombreux pays et organisations, appartenant tant au secteur public qu'au secteur privé. En s'appuyant sur l'expérience collective de ce groupe hétérogène d'experts internationaux, *La gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés – Document d'orientation à l'intention des cadres dirigeants des industries à hauts risques* vise à établir des « pratiques exemplaires ».

Cadres dirigeants

Ce document d'orientation s'adresse aux cadres dirigeants des secteurs de la chimie, de la pétrochimie, du pétrole et d'autres industries à hauts risques. Dans cette publication, le terme « cadres dirigeants » fait référence aux présidents-directeurs généraux, présidents, membres (exécutifs ou non) du conseil d'administration, directeurs ou autres personnels **de haut niveau** d'une organisation, qui disposent de l'autorité nécessaire pour influencer l'orientation et la culture de celle-ci. Cette publication sera aussi profitable à d'autres acteurs concernés par les industries à hauts risques, qu'il s'agisse des actionnaires, des organismes de réglementation ou d'autres parties intéressées.

Industries à hauts risques

Bien que les industries chimique, pétrochimique et pétrolière soient les premières concernées, ce document d'orientation sera également utile à toute industrie ou organisation susceptible de présenter un danger considérable pour de nombreuses personnes ou pour l'environnement, à l'intérieur comme à l'extérieur des installations, en raison de la nature des procédés ou des matières dangereuses utilisés.

INTRODUCTION

« Si vous pensez que la sécurité coûte cher, essayez un accident ... » entend-on couramment dans les industries de transformation.

Le point commun à la plupart des entreprises à hauts risques est qu'elles sont potentiellement capables de déclencher des accidents catastrophiques, entraînant un grand nombre de décès, des problèmes de santé publique et des préjudices considérables pour l'environnement. La fabrication de produits chimiques et pétrochimiques, la prospection de pétrole et de gaz et leur exploitation en aval, ainsi que la production d'énergie et d'électricité impliquent des procédures complexes comportant des risques intrinsèques, qu'il convient de gérer avec soin. Or, les mesures nécessaires pour maîtriser ces risques sont tout aussi complexes, et ne sont pas toujours faciles à appréhender.

« La mise en place d'une culture et d'une gouvernance efficaces en matière de sécurité des procédés ne relève pas d'un choix, mais d'un devoir de survie pour notre industrie. Les dirigeants de SABIC s'engagent à respecter les principes de gestion de la sécurité des procédés afin de protéger nos employés, nos communautés et nos actifs. »

Mohammed Al-Mady, P-DG de Sabic

La réussite à long terme d'une entreprise ne peut être dissociée de la sécurité de ses opérations. Faute de gérer la sécurité des procédés, il est impossible d'enregistrer de bonnes performances à longue échéance, et une mauvaise maîtrise des risques majeurs peut avoir des conséquences extrêmement coûteuses. En outre, face aux grandes catastrophes, la société et les pouvoirs publics réagissent souvent en exigeant le durcissement des législations et des normes de contrôle qui peuvent s'appliquer dans tous les secteurs industriels, voire au niveau international, comme c'est le cas avec les Directives européennes qui ont force de loi dans tous les États membres.

Les accidents majeurs ne risquent pas seulement d'affecter la rentabilité et le bénéfice net de votre entreprise, ils peuvent les réduire à néant. Ces dernières années ont montré que les incidents majeurs peuvent avoir des conséquences drastiques sur les dépenses d'investissement, les revenus, les coûts d'assurance, la confiance des investisseurs et la valeur actionnariale. Alors pourquoi prendre ce risque ?

En 2001, une gigantesque explosion a ravagé l'usine d'engrais AZF, en périphérie de Toulouse, faisant 31 morts et plus de 2 500 blessés. Près de 10 000 logements ont été sérieusement endommagés, et 1 400 familles ont dû être évacuées. Le souffle de l'explosion a pulvérisé les fenêtres du centre-ville, situé à 3 kilomètres de distance, et creusé un cratère de plus de 50 mètres de long et 10 mètres de profondeur.

Au total, les compagnies d'assurance ont déboursé plus de 1.5 milliard EUR pour couvrir les sinistres.

Aller dans le bon sens est payant, et se traduit par d'importants dividendes.

Or cette impulsion positive doit partir du conseil d'administration, au niveau le plus élevé de la hiérarchie. Les décisions du conseil ont un impact direct sur la performance en matière de sécurité des procédés, car c'est lui qui définit la vision et la culture de toute l'organisation. Une gouvernance efficace en matière de sécurité des procédés est donc essentielle pour assurer la bonne marche et la pérennité de l'organisation. De nombreuses sociétés opérant dans des secteurs à hauts risques ont accompli de grands progrès en instaurant la culture d'entreprise et le leadership nécessaires pour réduire la fréquence et la gravité des incidents liés à la sécurité des procédés.

Posez-vous la question : Savez-vous quel impact ont vos décisions commerciales sur les risques encourus et présentés par votre site, pas uniquement aujourd'hui, mais dans plusieurs années ?

L'objectif de ce document d'orientation est d'aider les cadres dirigeants à mieux comprendre la gestion de la sécurité des procédés, et de mettre en relief les compétences et les connaissances requises pour maîtriser sérieusement cet aspect critique de la performance des entreprises. La présentation de ce cadre de référence vise en outre à encourager l'intégration des principes de gouvernance en matière de sécurité des procédés dans d'autres programmes mondiaux, régionaux ou nationaux de durabilité, tels que Responsible Care¹.

« Ce document d'orientation résume les aspects fondamentaux de la gouvernance en matière de sécurité des procédés. Les éléments évoqués répondent également aux attentes de Responsible Care en matière de leadership, qui voit l'intégration de systèmes efficaces de gestion de la sécurité des procédés dans la gouvernance d'entreprise comme une condition impérative pour assurer la réussite commerciale et la pérennité du secteur de la chimie. »

*Paul Timmons, président d'ERCO Monde
(anciennement Président de l'Association canadienne de l'industrie de la chimie)*

¹ Responsible Care est une initiative volontaire de l'industrie chimique mondiale, à travers laquelle les entreprises, via leurs groupements nationaux, cherchent sans cesse à progresser en matière de sécurité, de santé et d'environnement, tout en communiquant sur leurs produits et procédés avec les parties intéressées.

POUR UNE GESTION EFFICACE DE LA SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS

Nous vivons à une époque où les entreprises se doivent d'assumer leur responsabilité sociale. En l'espace d'une génération, une série d'accidents majeurs, depuis l'émanation de gaz mortels à Bhopal, en Inde, en 1984, jusqu'à des exemples plus récents tels que l'explosion en 2005 d'une raffinerie BP à Texas City, aux États-Unis, ou celle de cuves de pétrole à Buncefield, au Royaume-Uni, a suscité l'inquiétude du grand public, des parties prenantes et des organismes de réglementation. Certes, l'amélioration des connaissances techniques et le perfectionnement des systèmes de gestion ont contribué à réduire les risques, mais des accidents majeurs continuent de se produire à travers le monde, et les attentes du public vis-à-vis des cadres dirigeants évoluent.

L'analyse des incidents du passé montre qu'ils se sont souvent caractérisés par un encadrement et des pratiques organisationnelles inadéquats, et notamment par :

- une incapacité à reconnaître que la situation était hors de contrôle (ou potentiellement hors de contrôle), souvent par manque de compétence à différents échelons de l'organisation ;
- une absence ou insuffisance d'informations sur lesquelles fonder les décisions stratégiques, notamment en ce qui concerne le suivi des indicateurs de performance en matière de sécurité au niveau du conseil d'administration ;
- une incapacité à appréhender la totalité des conséquences des changements, y compris ceux touchant à l'organisation ;
- une gestion inefficace de la sécurité des procédés et une incapacité à prendre les mesures qui s'imposent.

L'incendie et l'explosion qui se sont produits en 2005 à Buncefield au Royaume-Uni ont brutalement rappelé les conséquences que peut entraîner un manque d'attention à la sécurité des procédés. Quarante-trois personnes ont été blessées, la collectivité locale a subi d'énormes dégâts, les transports aériens et routiers ont été perturbés par le nuage de fumée qui a recouvert le sud de l'Angleterre, et l'impact environnemental de ce désastre se fait encore sentir aujourd'hui. Cette catastrophe, dont les coûts sont estimés à plus de 1.25 milliard EUR au total, reste l'accident industriel le plus onéreux de Grande-Bretagne.

Les dirigeants doivent **comprendre les risques** présentés par les activités de leur organisation, et mettre les risques d'accidents majeurs au même niveau que les autres menaces commerciales. Bien que rares, ces catastrophes peuvent avoir des conséquences si graves que les dirigeants doivent reconnaître :

- que les accidents majeurs représentent de réels risques pour la marche de l'entreprise ;

- que beaucoup d'entreprises à hauts risques sont un maillon de la chaîne de l'offre, qui peut être interrompue en cas d'accident ; et
- que la gestion des risques liés à la sécurité des procédés devrait être aussi prioritaire que d'autres domaines, tels que la gouvernance financière, les marchés, les décisions d'investissement, etc.

Posez-vous la question : Si un exploitant provoquait l'arrêt de votre installation dont les coûts de fonctionnement sont élevés, quelle serait votre première réaction ?

Pour être efficace, la gestion de la sécurité des procédés nécessite l'implication active des cadres dirigeants, et il importe que ces derniers soient visibles au sein de l'organisation, car ils exercent une forte influence sur sa culture en matière de sécurité et d'organisation.

Pour faire de la prévention des accidents majeurs une réelle priorité, les dirigeants doivent aussi reconnaître pleinement l'impact de ces incidents et leurs conséquences potentiellement dévastatrices pour une entreprise, notamment :

- les préjudices subis par les populations, y compris pertes en vies humaines et dommages corporels graves ;
- les atteintes à l'environnement (contamination de l'air, de l'eau et des sols, par exemple) ;
- la perte d'efficacité de l'entreprise, suite à l'interruption de la production, et la perte de clients ou de fournisseurs ;
- des coûts potentiellement énormes, tant coûts directs (coûts de réparation ou de remplacement des actifs, frais juridiques et amendes, par exemple) que coûts indirects (hausse des primes d'assurance, perte de confiance des actionnaires, entraînant une chute de la valeur de l'action, par exemple) ;
- des effets préjudiciables sur l'économie locale ;
- un affaiblissement à long terme de la réputation de l'organisation, allant de la publicité négative aux préjudices subis par la « marque » de l'entreprise, en passant par des poursuites judiciaires ;
- la cessation de l'activité, l'entreprise ne pouvant demeurer stable, compte tenu des éléments ci-dessus.

Il ne faut pas sous-estimer l'impact politique des incidents majeurs, notamment lorsqu'ils entraînent une pollution transfrontière de l'environnement. En 2005, le président chinois a ainsi dû s'excuser auprès du président de la Fédération de Russie, suite à l'explosion de l'usine pétrochimique de Jilin, qui a entraîné le déversement de plus de 100 tonnes de produits chimiques toxiques dans le fleuve Songhua, à la frontière sino-russe. Ces substances ont formé une nappe huileuse qui a atteint 150 km de long. Le fleuve alimentant en eau la ville située à proximité, 4 millions de personnes ont été privées d'eau potable pendant 4 jours.

Or, une bonne gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés ne consiste pas uniquement à éviter tout risque de conséquence négative. Plusieurs raisons commerciales justifient de prendre convenablement en charge la sécurité des procédés.

Parmi les avantages d'une bonne gestion des actifs et des procédés, on peut citer :

- la réduction des durées d'immobilisation, une meilleure disponibilité des installations ;
- des budgets de maintenance plus faciles à prévoir ;
- un allongement de la durée de vie des installations et des équipements ;
- une amélioration de l'efficacité et de la flexibilité ;
- une amélioration des relations avec les employés, les parties prenantes et les organismes de réglementation ;
- l'accès aux capitaux et aux assurances à des taux plus avantageux.

Ces facteurs permettent de planifier plus facilement la production et contribuent à créer une entreprise plus productive, dans un environnement de travail moins stressant, tant pour les cadres que pour les employés.

« Nous visons chaque jour l'excellence dans la sécurité des procédés, élément crucial pour réussir dans notre secteur. En tant que dirigeants, l'une de nos tâches les plus importantes consiste à fournir à nos effectifs et à nos entreprises les ressources, les conditions et le cadre nécessaires pour assurer au quotidien la sécurité de nos installations de transformation et celle de nos collaborateurs. »

Gary Haywood

P-DG de PetroChina-INEOS JV2

« The Business Case for Process Safety » (en anglais), publié par le Center for Chemical Process Safety, aux États-Unis, donne de plus amples informations sur ces avantages commerciaux. Ce document d'orientation indique également aux organisations sept étapes à suivre pour mettre en place un programme efficace de gestion de la sécurité des procédés.

Organisations à haute fiabilité (OHF)

Les organisations à haute fiabilité sont des organisations capables d'assurer pendant de longues périodes une production relativement exempte d'erreurs. Elles présentent deux caractéristiques essentielles :

- Elles ont un sens chronique de la remise en question, en ce sens qu'elles ne sont jamais portées à l'autosatisfaction. Par exemple, elles n'écartent pas la possibilité d'un accident imminent, sous prétexte qu'elles n'en ont pas eu pendant dix ans.
- Elles réagissent fortement au moindre signal d'alerte : leur seuil d'intervention est très bas. Si une

situation semble anormale, il est très probable qu'elles arrêteront les opérations et ouvriront une enquête. Cela signifie qu'elles acceptent un nombre de « fausses alertes » bien plus grand que dans l'ensemble des industries de transformation.

Les enseignements tirés des incidents passés montrent qu'un fort leadership en matière de sécurité des procédés est indispensable à la prévention des catastrophes, et que ces enseignements doivent être acquis et appliqués dans tous les secteurs pour éviter que les mêmes erreurs produisent à l'avenir de nouveaux accidents.

Lors de l'explosion de la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon en 2010, onze personnes ont perdu la vie et une marée noire dévastatrice s'est répandue dans le golfe du Mexique. Le directeur général de BP a été entendu par le Congrès des États-Unis et la perte de confiance des actionnaires a provoqué une forte baisse du cours de l'action. Depuis, l'entreprise a restructuré son activité en amont et modifié la façon dont elle gère la sécurité et les risques opérationnels. Ce pôle est désormais dirigé par un membre de la haute direction de BP.

Les cadres dirigeants doivent également être au courant des différentes prescriptions réglementaires en vigueur dans les pays où ils opèrent. De nombreux pays possèdent des législations qui :

- imposent des obligations légales spécifiques aux conseils d'administration, aux organisations et aux individus en matière de prévention des accidents majeurs ;
- prévoient des sanctions, telles que l'inculpation pour homicide involontaire par une personne morale, en cas de défaillance grave ayant entraîné un décès.

Partout dans le monde, les organismes de réglementation se tournent de plus en plus vers le niveau hiérarchique le plus élevé des organisations lorsqu'ils cherchent à déterminer à qui incombe la responsabilité ultime en cas d'accident.

« Pour l'industrie chimique, la sécurité est un aspect clé de notre « permis d'exploitation ». Chez BASF, l'une de nos valeurs fondamentales est de « ne jamais faire de compromis sur la sécurité ». La sécurité des procédés est particulièrement importante, en raison des graves conséquences que peuvent avoir les incidents majeurs. Grâce à une excellente performance dans ce domaine, nous protégeons nos employés et nos voisins, notre environnement et notre réputation ainsi que la réussite de notre activité. De la conception de l'usine aux principes de fonctionnement, nous avons mis en place des programmes forts, que nous continuons de développer, pour atténuer les risques liés à la sécurité des procédés. »

Kurt Bock, P-DG de BASF

Questions essentielles à se poser

- Savez-vous quels sont les risques d'accident majeur liés à votre organisation ?
- Savez-vous quels sont vos principaux points faibles ?

- Que faites-vous pour y remédier ?
- Dans quelle mesure le niveau de risque vous préoccupe-t-il ?
- Êtes-vous sûr que tous les systèmes de sécurité fonctionnent comme ils le devraient ?
- Êtes-vous prêt à recevoir les « mauvaises nouvelles » autant que les bonnes ?
- En cas d'incident, à qui en attribuez-vous la responsabilité ? Aux autres, ou à vous-même ?
- Faites-vous tout ce qui est en votre pouvoir pour prévenir un accident majeur ?

ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE POUR LA SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS

Un fort leadership est vital pour insuffler une culture forte au sein d'une organisation, et c'est cette culture qui influence la sécurité et le comportement des employés. Les tâches relatives à la sécurité des procédés peuvent être déléguées, mais au final, ce sont toujours les cadres dirigeants qui devront en assumer la responsabilité et rendre des comptes, aussi est-il essentiel qu'ils fassent prévaloir un environnement de travail qui encourage les comportements sans risques.

« Pour assurer la sécurité des procédés, il est absolument essentiel de développer une culture dans laquelle tous les employés s'attendent à faire face à l'imprévu, et mettent tout en œuvre pour travailler sans faire d'erreur. Ce type de culture n'est possible qu'en faisant preuve de leadership à tous les niveaux de l'organisation. »

Bob Hansen, P-DG de Dow Corning



- **LEADERSHIP ET CULTURE D'ENTREPRISE** : les P-DG et dirigeants créent un environnement ouvert et transparent, dans lequel :



- la sécurité des procédés reste une priorité forte, **sans jamais oublier les problèmes susceptibles de se poser** ;
- ils **encouragent les collaborateurs à exprimer leurs inquiétudes en matière de sécurité des procédés**, ou à annoncer les « mauvaises nouvelles » ;
- ils saisissent la moindre occasion pour donner l'exemple, faisant prévaloir la sécurité des procédés et discutant de ce sujet ;
- ils délèguent au personnel compétent les tâches liées à la sécurité des procédés, tout en assumant la **responsabilité finale et l'obligation de rendre des comptes** ;
- ils sont présents de façon visible dans leur entreprise et sur leurs sites, posent les questions appropriées et remettent sans cesse l'organisation en question, pour en trouver les points faibles et viser une amélioration continue ;
- ils font prévaloir une « culture de la sécurité » connue et acceptée dans l'entreprise tout entière².

- **CONNAISSANCE DES RISQUES** : les P-DG et dirigeants appréhendent globalement les vulnérabilités et les risques encourus, et :



- savent l'importance de la sécurité des procédés tout au long du cycle de vie (aussi bien au niveau de la conception, de l'exploitation ou de la maintenance de leurs usines de fabrication, qu'à celui du stockage, de la logistique ou de la mise hors service des installations) ;
- comprennent les différents **niveaux de protection critiques existant entre un risque et un accident** et s'efforcent de les renforcer ;
- veillent à mettre en place des **systèmes de gestion** appropriés et cohérents pour analyser, hiérarchiser et maîtriser les risques, notamment par une gestion rigoureuse des changements concernant les personnes, les technologies et les installations ;
- s'impliquent personnellement dans l'évaluation des propositions de réduction budgétaire en veillant aux risques et aux conséquences sur la sécurité des procédés, et mettent en place des mesures incitatives qui n'encouragent pas production au détriment de la sécurité des procédés ;
- sont responsables de l'établissement de plans d'urgence couvrant l'éventail des conséquences d'un incident impliquant la sécurité des procédés, y compris le pire des scénarios possibles ;
- sont au fait des dangers et des risques présents dans les installations abritant des substances dangereuses³.

² On trouvera des indications complémentaires au chapitre 2.a des *Principes directeurs* de l'OCDE.

³ On trouvera des indications complémentaires au chapitre 2.b des *Principes directeurs* de l'OCDE.

- **INFORMATION** : les P-DG et les dirigeants veillent à ce que les programmes de sécurité des procédés s'appuient sur des données tangibles et :



- s'assurent que l'organisation analyse les résultats des audits et des évaluations ;
- surveillent les indicateurs de performance en matière de sécurité des procédés au niveau de l'entreprise et de ses installations, ainsi que les quasi-accidents ;
- disposent des paramètres de mesure leur permettant de contrôler en permanence **l'efficacité des pratiques en matière de sécurité des procédés et des systèmes de gestion** ;
- partagent activement les expériences et les enseignements acquis au sein de leur propre organisation et dans d'autres secteurs à hauts risques, et assurent un suivi de haute qualité ;
- établissent des systèmes de gestion de la sécurité et surveillent/examinent leur application. Ils recherchent en permanence des possibilités d'amélioration⁴.

- **COMPÉTENCES** : les P-DG et les dirigeants veillent à ce que leur organisation dispose des compétences nécessaires pour maîtriser les dangers présentés par ses activités et :



- savent quelles questions poser à leurs collaborateurs et connaissent les mesures de suivi nécessaires ;
- s'assurent que le **personnel de gestion, des services techniques et des unités opérationnelles est compétent à tous les niveaux hiérarchiques** ;
- veillent sans cesse à approfondir les compétences en matière de sécurité des procédés, et tirent les leçons des nouvelles réglementations et documents d'orientation ;
- consacrent des ressources et du temps à l'analyse des dangers et des risques par des spécialistes, et pour assurer des formations efficaces et anticiper tous les scénarios d'accidents envisageables ;
- s'en remettent aux compétences de leur personnel, sans négliger l'avis des experts. Ils mettent en place un système ou une méthode de consultation leur permettant de bénéficier de l'opinion d'experts sur la sécurité des procédés, et prendre ainsi des décisions éclairées sur une activité ou un projet commercial ;
- veillent à ce que l'organisation vérifie et évalue la compétence des sous-traitants et autres tiers en matière de sécurité des procédés ;
- sont **capables de communiquer ouvertement sur les aspects critiques de la sécurité des procédés** avec tous les publics, tant internes qu'externes.

⁴ On trouvera des indications complémentaires aux chapitres 2.d, f, 14 et 15 des *Principes directeurs* de l'OCDE.

- **ACTION** : les P-DG et les dirigeants s'engagent à coordonner et à piloter des programmes de suivi actifs et :



- veillent à ce que les **méthodes utilisées soient compatibles avec la politique de l'entreprise en matière de sécurité des procédés** ;
- Incorporent des mesures de sécurité aux tout premiers stades de l'étude de définition et de la conception technique d'une installation, de façon à améliorer autant que possible la sécurité de celle-ci⁵ ;
- prennent en compte les considérations de sécurité des procédés dans les grandes dépenses d'équipement, la planification à long terme et l'intégration des fusions ou acquisitions ;
- s'assurent que des plans de réduction des risques et des plans d'intervention en cas d'urgence sont établis et tenus à jour sur tous les sites de leur entreprise et dans toute l'organisation, en veillant à disposer des moyens et des compétences nécessaires pour exécuter ces plans ;
- veillent à l'application des plans de réduction des risques liés aux procédés et suivent les progrès réalisés par rapport à ces plans, au niveau du site comme de l'entreprise ;
- veillent à ce que les actions correctrices soient appliquées et finalisées rapidement suite aux audits et après une enquête approfondie sur les causes fondamentales de tous les incidents ou quasi-accidents dont les conséquences auraient pu être désastreuses.

« Chez Dow, notre première priorité est de maintenir un engagement fort en faveur de l'environnement, de la santé et de la sécurité, et notamment de la sécurité des procédés ; c'est là une condition indispensable à la réussite de notre activité. Notre capacité à fabriquer des produits sans entraîner de préjudices, tout en éliminant les incidents imprévus liés aux procédés, est un élément essentiel de notre vision et de notre discipline opérationnelle. En collaboration avec l'industrie et les organismes professionnels, l'OCDE peut contribuer à faire valoir davantage encore auprès de nombreux fabricants à travers le monde l'importance des bonnes pratiques et du leadership en matière de sécurité des procédés. »

Andrew N. Liveris, P-DG de The Dow Chemical Company

⁵ On trouvera des indications complémentaires au chapitre 2.c.4 des *Principes directeurs* de l'OCDE.

QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DESTINÉ AUX CADRES DIRIGEANTS

Comment gérez-vous la sécurité des procédés ?

Le questionnaire d'auto-évaluation ci-après vise à mettre en lumière la façon dont votre organisation prend en charge la sécurité des procédés. Conformément aux principes de gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés, ces questions s'adressent aux cadres dirigeants : à ce stade, ne les transmettez pas à votre responsable hygiène, sécurité et environnement, mais répondez-y vous-même du mieux que vous pouvez. Une fois le questionnaire rempli, discutez-en avec votre équipe pour combler les éventuelles lacunes, obtenir des informations complémentaires ou connaître l'état d'avancement des mesures prises pour remédier aux déficiences connues. Les réponses sont classées selon un système de « feux de circulation » :

1 = Oui, et je suis en mesure de le prouver facilement



2 = Je ne suis pas sûr, il faut que je fasse des recherches, ou le processus est en cours



3 = Non, je pense qu'il existe une lacune dans ce domaine



Leadership et culture d'entreprise




Avez-vous une politique en matière de gouvernance d'entreprise visant la sécurité des procédés, qui décrive les attentes, le niveau d'engagement requis et les activités de l'entreprise en rapport avec la sécurité des procédés ?



La sécurité des procédés est-elle à l'ordre du jour de toutes les réunions du conseil d'administration ?





Un membre désigné du conseil d'administration est-il chargé des questions relatives à la sécurité des procédés ?

Vous employez-vous activement, ainsi que les cadres dirigeants, à supprimer tous les obstacles entravant la remontée des « mauvaises nouvelles » jusqu'au sommet de la hiérarchie, et faites-vous prévaloir une culture de communication ouverte sur les questions de sécurité des procédés (en permettant par exemple la remontée directe d'informations des ouvriers vers les dirigeants, ou du conseil d'administration national vers le siège à l'étranger) ?

Effectuez-vous, ainsi que les cadres dirigeants, des visites d'usines, des audits ou des inspections de sécurité ?

Des objectifs de performance en matière de sécurité des procédés sont-ils inscrits dans vos objectifs personnels/contrats d'objectifs ou ceux des cadres dirigeants ?			
La sécurité des procédés à long terme est-elle prioritaire par rapport aux restrictions budgétaires à court terme et à la recherche de rendement ?			
Appliquez-vous les mêmes normes de sécurité à toutes les entités de l'organisation, où qu'elles soient implantées dans le monde ?			
Connaissance des risques 	1	2	3
Comprenez-vous, ainsi que vos cadres dirigeants, les risques en matière de sécurité des procédés liés aux activités de votre organisation ?			
Comprenez-vous, ainsi que vos cadres dirigeants, les moyens de prévention, de maîtrise et d'atténuation des principaux dangers en matière de sécurité des procédés ?			
Des dispositifs ont-ils été mis en place pour assurer l'efficacité des systèmes de sécurité, et pour mettre en évidence les points faibles (en s'appuyant par exemple sur les conclusions des inspections, l'analyse des tendances, les indicateurs de performance en matière de sécurité des procédés, etc.) ?			
Lorsque vous et vos cadres dirigeants accordez, ou même réduisez, des budgets, tenez-vous compte des besoins des différents sites/usines en fonction de leur âge, de leur état, de leur environnement, de la nature des dangers, de leurs performances antérieures, des incidents, etc. ?			
Avez-vous une procédure de gestion des changements permettant d'évaluer l'impact de toute modification, réorganisation de l'entreprise ou évolution de l'environnement local sur la sécurité des procédés (suite à la perte d'une activité, à la modification de procédés ou la création de nouveaux procédés, à des réductions d'effectifs ou à la modification de paramètres externes comme de nouveaux dangers ou de nouvelles populations) ?			
Disposez-vous de procédures de contrôle préalable pour les fusions et acquisitions de sites industriels à hauts risques ?			
Faites-vous en sorte, ainsi que les cadres dirigeants, que les systèmes d'incitations n'encouragent pas la production au détriment de la sécurité des procédés ?			

Information			
	1	2	3
Disposez-vous d'un système de gestion de la sécurité des procédés (éventuellement intégré à un système de gestion HSEQ plus large) ?			
Recherchez-vous activement, ainsi que vos cadres dirigeants, des informations relatives à la sécurité des procédés sur site ?			
Vos audits de sécurité des procédés visent-ils avant tout à vérifier que les procédures permettent une maîtrise effective des risques, et non simplement que la réglementation est respectée ?			
Vérifiez-vous que vos sous-traitants maîtrisent efficacement les risques ?			
Disposez-vous d'une série complète d'indicateurs de performance en matière de sécurité des procédés, adaptés au niveau de risque de votre site, et notamment d'informations sur la fréquence des déficiences ou les tendances dangereuses susceptibles d'aboutir à un accident majeur ?			
Vos indicateurs de performance en matière de sécurité des procédés vous sont-ils présentés, ainsi qu'aux cadres dirigeants, accompagnés d'une explication de leur finalité et de leur nature, afin de vous donner une indication sur la performance de l'organisation ?			
Participez-vous à des initiatives extérieures au niveau du secteur (organisées par des associations professionnelles, par exemple) et comprenez-vous le rôle qu'elles jouent pour améliorer la sécurité des procédés au sein de l'industrie ?			
Avez-vous, ainsi que vos cadres dirigeants, tiré les leçons d'incidents survenus sur d'autres sites, soit dans votre organisation, soit à l'extérieur ?			
Le cas échéant, avez-vous partagé les enseignements tirés des incidents survenus au sein de votre organisation avec des tiers extérieurs ?			
Publiez-vous des informations sur votre performance en matière de sécurité des procédés (dans votre rapport annuel, par exemple) ?			
Compétences			
	1	2	3
Vos rôles et responsabilités, ainsi que ceux des cadres dirigeants, sont-ils clairement définis en ce qui concerne la sécurité des procédés ?			
Des aptitudes concrètes en matière de sécurité des procédés sont-elles requises de tous les membres du personnel dont l'activité a un impact dans ce domaine, y compris vous-même et les cadres dirigeants ?			

Vous et vos cadres dirigeants avez-vous suivi une formation sur la gouvernance d'entreprise en matière de sécurité des procédés ?			
Vous et vos cadres dirigeants consacrez-vous suffisamment de temps à l'acquisition de compétences relatives à la gouvernance en matière de sécurité des procédés, et cherchez-vous à constater les résultats à long terme de vos décisions sur la performance dans ce domaine ?			
Tenez-vous compte des risques potentiels en matière de sécurité des procédés lorsque vous prenez des décisions d'ordre commercial ?			
Agissez-vous en tant que client averti des questions de sécurité des procédés lorsque vous sous-traitez des activités à des tiers ?			
Tenez-vous compte des risques présentés par vos sous-traitants, fournisseurs ou clients, notamment lorsqu'une grande partie de l'activité est sous-traitée ?			
Action			
			
Veillez-vous à ce que les activités et les pratiques soient cohérentes avec les politiques et procédures internes de l'entreprise en matière de sécurité des procédés ?			
Disposez-vous d'un plan d'amélioration/de réduction des risques en matière de sécurité des procédés, fixant des priorités pour chaque partie de l'organisation ?			
Veillez-vous à ce que des ressources suffisantes soient disponibles, contrôlez-vous les progrès réalisés par rapport aux plans d'amélioration/de réduction des risques en matière de sécurité des procédés au niveau des sites et de l'entreprise, et accélérez-vous la mise en place de mesures lorsque cela est nécessaire ?			
Faites-vous en sorte de disposer des moyens nécessaires pour atténuer les conséquences d'un accident majeur ?			
Existe-t-il au sein de votre organisation des dispositifs permettant d'identifier les défaillances en matière de sécurité des procédés et de prendre en charge les systèmes et procédures déjà en place, suite à une fusion ou une acquisition ?			
Analysez-vous, ainsi que vos cadres dirigeants, les principales conclusions des audits et des évaluations, et accélérez-vous la mise en place de mesures lorsqu'il y a lieu ?			
Êtes-vous responsable, ainsi que vos cadres dirigeants, de l'exécution des mesures correctrices identifiées dans les principaux audits, inspections, enquêtes, évaluations de la gestion des changements, etc. ?			

RÉFÉRENCES ET INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2003) *Principes directeurs pour la prévention, la préparation et l'intervention en matière d'accidents chimiques*

<http://www.oecd.org/dataoecd/11/57/33685281.pdf>

Addendum aux *Principes directeurs* (2011, en anglais)

[http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=env/jm/mono\(2011\)15&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=env/jm/mono(2011)15&doclanguage=en)

OCDE (2008) *Document d'orientation sur les indicateurs de performance en matière de sécurité : destiné à l'industrie* <http://www.oecd.org/dataoecd/31/36/44228473.pdf>
destiné aux pouvoirs publics et aux collectivités/au public

<http://www.oecd.org/dataoecd/31/37/44228410.pdf>

Center for Chemical Process Safety (2006) *The Business Case for Process Safety*

http://www.aiche.org/uploadedFiles/CCPS/CorporateMembership/CCPS_BusCase_2nd_ed.pdf

Health and Safety Executive (2011) *Leadership for the major hazard industries*

<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf>

Energy Institute (2010) *High level framework for process safety management ('PSM framework')* ISBN : 978 0 85293 584 2 (1^{re} édition) <http://www.energyinst.org/technical/PSM/PSM-framework>

European Process Safety Centre (2010) *Process Safety Pays*

<http://www.epsc.org/content.aspx?Group=products&Page=dvd>

Center for Chemical Process Safety (2012) *Recognizing Catastrophic Incident Warning Signs* ISBN : 978-0-470-76774-0

Sites Internet utiles

Center for Chemical Process Safety (CCPS) <http://www.aiche.org/ccps/>

Chemical Institute of Canada's Process Safety Management Division <http://www.cheminst.ca>

Chemical Industries Association <http://www.cia.org.uk>

Centre européen de sécurité des processus (EPSC) <http://www.epsc.org>

International Council of Chemical Associations (ICCA) <http://www.icca-chem.org/>

Responsible Care <http://www.icca-chem.org/en/Home/Responsible-care/>

Health and Safety Executive (Royaume-Uni) (HSE) <http://www.hse.gov.uk/hid/index.htm>

Chemical Safety Board (États-Unis) (CSB) <http://www.chemsafety.gov/>