

# Bien protéger son usine

**Conseils.** Il peut suffire de quelques mesures relativement simples et d'un peu d'anticipation pour limiter les risques ou les conséquences d'un sinistre sur un site industriel.

La plupart des industriels vivront leur carrière professionnelle sans le moindre incident. Une relative sécurité qui fait oublier qu'un accident industriel peut être fatal ou très dommageable à un site. Ainsi, le fabricant breton d'aliments pour chevaux Sopral a mis un an pour reconstruire, ailleurs, un site partiellement détruit par une défaillance électrique. Aussi dynamique soit-il, le jeune dirigeant de PLS, Jean-Philippe Guglielmi, un fabricant aquitain de cartes électroniques, se serait bien passé de devoir remonter une usine entièrement détruite pour les mêmes causes. Installations électriques défectueuses, cigarettes mal éteintes, palettes mal placées, points chauds non contrôlés... l'expert en assurance Axa Entreprises a déterminé que 30 % de ses sinistres incendie étaient dus à des causes anodines. Il en a repéré cinq principales (lire encadré) et vient de lancer un programme d'action : « nous proposons une réduction de prime incendie de 7 % aux industriels – PME notamment – qui accepteraient de faire attention à ces cinq points sur leur site », commente Didier Couderc, le responsable de cette charte de prévention incendie. Et l'assureur de fournir les affichettes accompagnant ces programmes et de proposer des prestataires pour l'audit qui suivra.

## CINQ CONSEILS POUR ÉVITER 30 % DES SINISTRES\*

- > **Faire respecter** l'interdiction de fumer
- > **Vérifier** les installations électriques
- > **Former** les salariés et contrôler les extincteurs
- > **Dégager** les abords de l'entreprise
- > **Sécuriser** les points chauds

\* SOURCE : AXA ENTREPRISES

Déjà, 2 000 PME ont adhéré. La formalisation de ce programme répond aux constatations unanimes des experts : une meilleure connaissance de son site, un programme clair et du bon sens suffiraient à éviter une bonne partie des sinistres.

## 1 SE FIXER DES OBJECTIFS CONCRETS

« Pour prévenir les risques, il est crucial de bien connaître ses processus », martèle Didier Guyard, le directeur industriel de la société du Val-d'Oise Fontarôme. Les équipes de ce fabricant d'arôme profitent donc des diagrammes d'opérations obligatoires en hygiène alimentaire pour évaluer les dangers des processus. Il peut être intéressant de faire décortiquer ces mêmes processus par un œil externe. « Je recommande toujours à mes clients de commander un audit à une société spécia-

lisée », confie Philippe Rames, avocat au cabinet Gide Loyrette Nouel. Un bon moyen de mettre le doigt sur les vulnérabilités. L'attention pourra être attirée sur un processus un peu risqué, une ventilation défectueuse, une carence de formation du personnel...

Une fois ces faiblesses identifiées, encore faut-il lancer des actions. Premier impératif, se fixer des objectifs clairs, précis « et réalistes », insiste Didier Gaston, directeur adjoint à l'Ineris, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques. « Il serait utopique d'imaginer pouvoir supprimer totalement les risques sur un site. Il faut, en permanence, connaître ses points faibles et les limites du système », poursuit-il. « Nous avons identifié des défauts électriques sur le site. L'un de nos objectifs est désormais de diviser leur nombre par deux, chaque année », relate Grégory Malherbe, le dirigeant de

Saintronic, société charentaise de 300 salariés, spécialiste des armoires et conteneurs intégrés. Pour le risk manager du site savoyard d'Alcan, Gilles Humbert, l'objectif est lié au nombre d'exercices d'évacuation et d'audits sécurité réalisés chaque année. « Chaque manager doit assurer au moins un audit sécurité par semaine », précise-t-il.

Quand l'usine fait partie d'un groupe, il faut arriver à décliner les objectifs communs aux spécificités locales. « La volonté chez Areva est d'obtenir un taux – en fréquence et gravité – de 0 accident par an », détaille Gérard Vicquelin, le responsable sécurité de Mécagest, une filiale du groupe d'énergie basée dans la Manche. Son équipe s'est donné trois ans pour atteindre cet objectif, en divisant par deux, chaque année, le taux d'accident. Elle mise sur la cartographie des risques, la formation progressive du personnel...

## Des dirigeants convaincus

L'important c'est que l'équipe de direction montre l'exemple et transmette le message sur le terrain, « ce qui n'est pas toujours évident », constate Grégory Malherbe qui passe pourtant beaucoup de temps dans les ateliers.

A Saint-Jean-de-Maurienne, pas de réunion des dirigeants d'Alcan entre 8 h et 10 h du matin : ils ar-

## MÉCAGEST NE NÉGLIGE PAS LE BENCHMARKING



« La meilleure solution est de profiter de l'expérience des autres », insiste Gérard Vicquelin, responsable sécurité/environnement de Mécagest. Spécialisée dans la mécanique et la chaudronnerie, cette filiale d'Areva compte 165 salariés, répartis sur deux sites dans La Manche, Valognes (photo) et Saint-Sauveur-Le-Vicomte. **L'animateur fait partie du club sécurité Nord Cotentin**, regroupant une vingtaine d'industriels locaux de divers secteurs. Une fois par mois les responsables sécurité se réunissent autour d'une question spécifique. « Cela nous permet de nous tenir à jour sur les textes réglementaires et de débattre de la façon de les interpréter », précise Gérard Vicquelin, exemple à l'appui. La présentation des plans d'intervention par

une société agroalimentaire nous a fait réaliser qu'il nous fallait former davantage de salariés en interne et les faire travailler avec les pompiers ». La PME a mis l'accent sur la formation d'équipes de première et deuxième intervention, capables d'apporter les premiers secours et de circonscrire un incendie par exemple. Au total, 6 personnes sur chaque site sont formées. Au-delà des objectifs « groupe », **la proximité avec Areva permet de bénéficier d'une expertise précieuse** en matière de risques industriels. « Des échanges avec les équipes d'Areva m'ont permis de réaliser que les poussières métalliques que l'on émettait pouvaient être des sources de risque, ce que l'on n'avait pas imaginé » explique Gérard Vicquelin.

pendent l'usine pour observer et discuter de ces questions avec les opérateurs. Avec l'objectif d'inoculer le « virus sécurité » aux troupes.

Chez Mécagest, des opérateurs vont apprendre à réaliser eux-mêmes des audits sécurité de leur environnement, et assurer 600 visites annuelles par site. Chez Saintronic, 40 personnes seront initiées à la démarche afin de réaliser des mini-audits sur le site.

Détecter les risques, voire même

stopper aisément un début d'incident, n'est cependant pas suffisant. Il faut sans cesse se poser les questions qui fâchent : que se serait-il passé si l'alarme ne s'était pas déclenchée, si l'opérateur n'avait pas vu l'étincelle... « Beaucoup d'entreprises ne prennent plus le temps de cette réflexion qui peut cependant, un jour, éviter des accidents majeurs », regrette Didier Gaston. « Après avoir failli subir un incendie dû à des gants imbibés d'alcool,

nous avons équipé toutes nos poubelles métalliques de couvercle et nous avons disposé des seaux d'eau près de chaque poste », détaille Anne-Sophie Valladeau, responsable sécurité du groupe Pilkington, le fabricant de verre pour le B-TP et l'automobile. Il faut même aller plus loin « et monter une cellule et un plan de crise, identifier des responsables, partager les rôles, pour réagir plus vite quand l'événement se produit », conseille Philippe Rames.

## 2 METTRE LE BON SENS EN ACTION

Les experts du secteur partagent un même constat : obnubilés par les objectifs de résultats, la majorité des industriels perdent le sens du concret, voire le bon sens. « Le niveau de vigilance des industriels est très hétérogène. Il nous arrive encore de constater des défaillances de base, même au cœur des groupes les plus sensibilisés à la question », déplore Jean Escande, le directeur de la filiale gestion des risques (Sageris) du courtier Gras Savoye. Ainsi, au sein d'un groupe informatique surprotégé rien n'empêche les troupes de fumer à proximité des palettes. Et le plus moderne des centres de contrôle peut gagner à être dépoussiéré. Il faut balayer devant sa porte. « Nettoyer les abords de l'usine, enlever les palettes qui traînent... est devenu chez nous un réflexe », relate Anne-Sophie Valladeau. « Nous faisons très attention à garder les chemins d'évacuation libres », poursuit la responsable.

Une vigilance d'autant plus soutenue que l'un des sites du groupe a été gravement endommagé par des fumées corrosives, faute de trappes d'évacuation de fumées efficaces. En cause : un défaut électrique. Un type d'incident responsable de 22 % des incendies déclarés, l'an passé, à l'assureur FM Global. Il est capital de mettre en place des programmes de maintenance efficaces. « Nous avons investi 100 000 euros sur trois ans pour refaire à neuf les armoires électriques et l'éclairage », assure Gilles Heynard, le dirigeant du spécialiste normand des produits pour transport de fluides Girpi. Sans parler de la maintenance à assurer régulièrement sur les extincteurs, les sprinklers...

Un moyen moins cher mais utile pour éviter la disparition de son site en fumée : interdire (suite page 84) III

## L'AVIS DE L'EXPERT

## “Retrouver le temps d'arpenter l'atelier”

**DIDIER GASTON,**  
directeur adjoint à l'Ineris



“ Pressés par le quotidien, les industriels ne prennent pas suffisamment de temps pour identifier le fonctionnement de leur usine. Les responsables sécurité, eux, croulent sous les procédures et perdent insidieusement le contact avec le terrain. Il vaut mieux faire régulièrement le tour des ateliers que peaufiner ses supports documentaires : ceux-ci peuvent toujours être sous-traités ! En revanche, perdre la connaissance du terrain peut être dramatique : il y a alors fort à parier que les responsables n'auront plus la maîtrise des process quand ils se mettront à dévier dangereusement. Il faut visiter les postes de travail, effectuer des réunions de sécurité, parler avec les opérateurs. Echanger avec ses collègues, même – et surtout – s'ils sont issus de secteurs très différents. La sécurité doit rester un domaine très opérationnel. Si les dirigeants n'arrivent pas à dégager le temps nécessaire pour s'impliquer concrètement et au jour le jour dans le management de la prévention, il est illusoire de croire que la sécurité sera au cœur des actions des opérateurs ! »

clients de l'agroalimentaire pour, au-delà de l'hygiène de ses produits, repérer les processus dangereux. « Pour établir le document unique, nous prenons vraiment le temps d'interroger tous les salariés et de décortiquer leurs tâches », signale Gil Sarlat. « Il ne faut pas hésiter à

demander conseil aux spécialistes de la Drire, ils ne sont pas seulement là pour les vérifications », plaide Gilles Heynard de Girpi !

« Autres experts à ne pas oublier : les assureurs », rappelle Philippe Rames. Leur objectif est le même que le vôtre : éviter le sinistre ou li-

miter ses risques. « Leur expérience du terrain est très précieuse, confirme Gilles Humbert d'Alcan. Dès que nous réalisons une nouvelle installation ou une modification importante du process, nous faisons appel à eux pour en valider la sécurité ».

Les assureurs de Fontarôme ont ainsi attiré l'attention du responsable industriel sur le danger d'entreposer des liquides inflammables dans des chambres froides. « Un risque auquel nous n'avions pas songé », admet Didier Guyard.

« Nous conseillons aussi à nos clients de prendre en compte les risques issus des usines voisines », précise Frédéric Grand, le directeur France de FM Global. Un danger souvent ignoré des entrepreneurs. Le système d'arrosage des murs que la société a fait mettre en place chez un client a sauvé les installations de la « contagion » alors que le site voisin, spécialisé dans les aérosols, commençait à flamber.

### Les pompiers, des partenaires

Autres spécialistes à ne surtout pas laisser à l'écart : les pompiers. Il ne faut pas hésiter à les impliquer, à les faire venir sur le site, à organiser, chaque année, au moins un exercice avec eux. « Le fait qu'ils connaissent bien l'usine et qu'ils aient travaillé en équipe avec nos salariés a permis de limiter fortement des départs d'incendie », se félicite Gilles Humbert, d'Alcan. Sur les conseils des pompiers, il a installé une citerne de produits pulvérisés pour étouffer le feu et commandé des tenues résistantes dans l'éventualité d'un incendie dû à l'aluminium en fusion. Ces experts ont ainsi conseillé de déplacer les sources d'eau chez Girpi, de redimensionner le système d'extinction chez Fontarôme ou de changer de points de rassemblement chez Pilkington... Car il ne faut pas oublier que, si l'incendie peut être rapidement éteint, l'essentiel est que les équipes d'intervention ne détruisent pas l'outil de travail. Impossible sans une excellente connaissance du site... ● AGATHE REMOUÉ

/// (suite de la page 84) la cigarette sur le site. « Le contrat d'embauche spécifie qu'on ne peut pas fumer dans l'enceinte de l'établissement », insiste Gil Sarlat, le dirigeant du fabricant francilien de peintures industrielles Chanet Peintures.

« L'interdiction totale n'est pas si simple : nous nous étions fixé deux ans pour y parvenir », se souvient Gilles Heynard. L'équipe dirigeante a même accompagné les salariés qui voulaient arrêter de fumer.

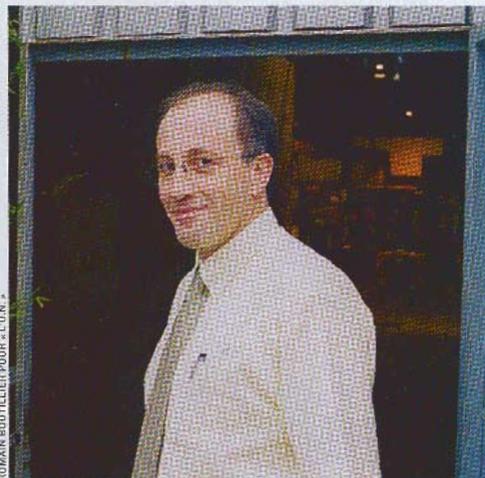
Il faut donner aux salariés le temps de s'approprier tous ces messages. Le meilleur moyen : les former régulièrement à réagir aux incidents. Le responsable industriel de Fontarôme n'a pas lésiné. Il forme ses 42 salariés à l'extinction de feu et à la manipulation des 1 200 produits chimiques présents sur le site. Une dizaine d'autres sont préparés à l'extinction de feux plus sérieux. Même démarche chez Saintronic qui a formé 10 % de ses salariés aux interventions de premier niveau. Chanet Peintures mise également sur le compagnonnage. Les anciens initient les plus jeunes au métier et en profitent pour distiller les messages de sécurité.

Autre point à ne pas négliger : l'information des sous-traitants. Les accidents dus à des intervenants extérieurs sont encore fréquents. Un point chaud à proximité de produits inflammables, une mauvaise manipulation d'un produit dangereux et c'est l'accident. « Je surveille systématiquement les personnes extérieures au site », tranche Gil Sarlat.

## 3 SOLLICITER ET IMPLIQUER DES EXPERTS

Le quotidien est pesant, les tâches nombreuses... La sécurité est aussi l'affaire d'expert qu'il ne faut pas omettre de solliciter. Et il faut utiliser la réglementation comme un outil plutôt que comme une contrainte. Ainsi, Fontarôme profite des HACCP (méthodes d'analyse des dangers pour l'agroalimentaire) demandés par ses

# “ J’ai quitté le bureau d’études pour les ressources humaines ”



ROMAIN SIBILLETTI POUR L'USINE

Depuis le début de l'année, **Jean-Louis Bonnin, 45 ans,** gère les processus recrutement et formation dans la fonction RH pour les 1 700 salariés d'Hispano-Suiza (Safran), spécialiste des systèmes et équipements pour moteurs d'avions. Ce centralien y occupait des fonctions opérationnelles depuis 15 ans.

recrutement.» Pendant plusieurs mois, Jean-Louis Bonnin coiffe deux casquettes. Aux RH, il découvre un univers où beaucoup reste à faire. « Passer de l'opérationnel aux RH a été un sacré choc culturel ! », s'exclame ce transfuge des ateliers. Du jour au lendemain, je suis devenu le confident, l'assistant social ! Le plus dur est

de rester ferme sans être trop affectif car on est très sollicité : augmentations, formations, promotions, mutations... » Une charge de travail considérable qui, au début, fut difficile pour sa vie de famille.

## « Mon expérience opérationnelle est un atout »

Pour s'intégrer dans sa fonction, à partir de 2002, Jean-Louis Bonnin a su capitaliser sur son expérience d'encadrant. « J'ai exploité au mieux mon bon sens de manager. » Dans son ancienne vie, il avait préparé des plans de formation, monté des entretiens d'évaluation, décidé dans l'urgence... Des pratiques qu'il a transposées à son nouveau job. Son C.V. atypique a aussi été un atout pour recruter : « Je connais bien les métiers, les formations et les écoles. Cela m'aide à "vendre" notre entreprise aux candidats. » Et c'est grâce à son expérience du terrain qu'il construit et améliore le circuit d'intégration pour les nouveaux embauchés. Aujourd'hui, le périmètre de ses responsabilités s'est élargi à l'ensemble de l'entreprise, mais Jean-Louis Bonnin a du mal à fermer la porte de son bureau... « Que voulez-vous, j'ai toujours aimé écouter et conseiller, il n'y a pas de raison que ça change ! » Chassez le naturel... ●

MARIE-JOSÉ GAVA

« **Q**uand la direction a décidé de créer un poste de responsable RH, le soir même, j'envoyais ma candidature par mail ! », lance Jean-Louis Bonnin. En annonçant sa décision, ce centralien, alors chef du service études, en a surpris plus d'un... « Quinze ans de management, l'approche de la quarantaine, une certaine usure : je me suis dit qu'il était temps de changer ! » Il faut dire que cet ingénieur ne se sentait plus aussi proche de ses troupes. Et ça, il le vivait mal. Lui qui avait été reconnu pour son management participatif et ses talents de communicant... En 1998, la direction d'Hispano-Suiza lui avait d'ailleurs confié une mission de confiance : intégrer à son service, aux métiers déjà diversifiés, une équipe dont il fallait développer la motivation. Des responsabilités et une gestion des aspects techniques qui l'ont peu à peu éloigné du terrain : « Mes collaborateurs me disaient souvent "chef, on ne te voit plus !" »

## « Je voulais me rapprocher des salariés »

Il n'a eu aucun mal à convaincre sa hiérarchie de lui donner le poste RH. « Sur le plan carrière, j'y ai vu l'opportunité d'enrichir mon expérience en management. Je voulais faire bouger les choses, en étant plus influent dans la stratégie de