

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

N.42692

R.41283

Monsieur Jean-Pierre BILAND

Né le 18.02.1949 à Berne (Suisse)

Architecte diplômé ETH/SIA , M.B.A.

Managing Director BRANDENBERGER + RUOSCH - RM RISK MANAGEMENT AG.
ZURICH - SUISSE

Etudes à l'Institut Polytechnique Fédéral Suisse à Zurich,
diplômé comme architecte ETH.

Etudes aux Etats-Unis, Ohio State University.
Master of Business Administration.

Après une expérience professionnelle comme architecte en Suisse
et Italie sur des projets de grande envergure, engagement en 1979
comme architecte-project management chez Brandenberger + Ruosch
AG Zurich.

Consultant en matière de sécurité, résident manager pour B + R en
Arabie Saoudite (1983 - 1986).

Managing director et partenaire B + R / RM Risk Management AG
(1988)

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

23 de Abril de 1.991 - MADRID

COLOQUIO AGERS / RMS (E)

ORGANISATION DE LA SECURITE DANS DES GRANDS PROJETS DE CONSTRUCTION

Résumé de l'exposé de Monsieur J.P. BILAND RMS (Europe)
Brandenberger + Ruosch - RM Risk Management S.A.
Zurich - Suisse

Durée environ 20 minutes.

1. Introduction.
2. Concept de sécurité basé sur des mesures techniques.
3. Le concept global de sécurité.
4. Les phases de projet et les étapes de réalisation d'un concept de sécurité.
5. Le facteur humain sur trois niveaux
 - Thèse no 1 - Exemple
 - Thèse no 2 - Exemple
 - Thèse no 3 - Exemple
 - Thèse no 4 - Exemple
6. Conclusion

1. INTRODUCTION

La sécurité a toujours été un besoin de la société humaine et de chaque individu.

Chaque organisation ou entreprise adopte, peut-être inconsciemment, sa propre politique et stratégie de sécurité.

C'est surtout dans le contexte d'un nouveau projet de construction important qui est souvent lié à une réorganisation de l'entreprise que le problème de la sécurité de l'entreprise se pose.

Notre société de consultants et ingénieurs-conseils, Brandenberger + Ruosch avec sa société spécialisée en matière de sécurité, RM Risk Management S.A. à Zurich en Suisse s'occupe de "security consultancy" depuis plus de 15 ans à un niveau international.

Notre société a été établie à Zurich en 1965 et est partenaire de RMS (Europe). Nous avons d'ailleurs été un des premiers consultants en cette matière en Suisse.

La société est constituée d'une cinquantaine d'ingénieurs, architectes et consultants en matière d'organisation. Nos spécialités sont :

- le "projet management" de la construction,
- le "organizational consulting"
- et surtout la consultance en matière de sécurité.

Nos principes que nous appliquons quotidiennement sont l'indépendance et la qualité de nos services d'envergure globale.

C'est pour cela que nous avons des clients de pratiquement tous les secteurs de l'économie, en Suisse, et dans de nombreux autres pays.

Parmi nos clients du secteur privé, les institutions financières, les banques, et les industriels sont nombreux.

L'administration publique profite également de nos services spécialisés.

Il y a dix ans, il était encore difficile de convaincre une entreprise ou une institution publique du fait qu'il faut aborder les risques de manière cohérente et globale.

Depuis cette situation a changé, et aujourd'hui la grande majorité des entreprises a bien compris la nécessité d'identifier, d'évaluer et de contrôler les risques qui menacent leurs objectifs.

Dans la plupart de nos interventions en tant que consultants en matière de sécurité, étant donné que nous sommes des ingénieurs et architectes en construction, nos clients nous mandatent souvent en phase de projet d'un nouvel édifice ou d'une majeure reconstruction.

Il est bien clair, que notre intervention doit se situer dans le contexte de la politique de sécurité de l'entreprise ou de l'administration publique en question, dont font parties les assurances et aussi l'instrument des captives.

Notre rôle en tant que consultants en matière de sécurité consiste à rendre nos clients conscients des problèmes liés à la sécurité de leur entreprise et d'établir un programme de réalisation afin d'assurer la sécurité d'un projet de construction.

Et c'est sous cet aspect que je veux vous donner un aperçu de notre mode de travail.

Cet aperçu vous rendra attentif à l'approche globale qui est nécessaire afin d'atteindre les buts de protection de manière intégrale.

2. LE CONCEPT DE SECURITE BASE SUR DES MESURES TECHNIQUES.

Avant d'aborder le "human factor" dans la sécurité analysons la situation en matière de sécurité ces dix dernières années.

Une fois que l'entreprise est devenue consciente des risques inacceptables pour elle, son management est forcé d'agir. Cependant, cette action se limite souvent à une solution de facilité : l'achat des installations techniques dites de sécurité. Le résultat est que le marché des produits de sécurité, comme par exemple les systèmes d'alarme, a connu un développement exceptionnel dans les années 80.

En tant qu'ingénieurs et architectes, nous ne nions certainement pas l'utilité des systèmes "high-tech" qui offrent des solutions très intéressantes, mais nous attirons votre attention sur le fait qu'il serait erroné de croire qu'un concept de sécurité valable peut être basé essentiellement sur ce type de mesures.

A la suite du boom de la sécurité en "micro-ship", beaucoup d'entreprises sont actuellement obligées de gérer des bâtiments bourrés de mesures de sécurité d'ordre technique, tout en se rendant compte que le but poursuivi, à savoir, se protéger contre les risques qu'ils ont identifiés, n'a jamais été atteint.

La cause en est que dans ces entreprises les mesures techniques ont prévalu sur toutes autres mesures de sécurité.

3. LE CONCEPT GLOBAL DE SECURITE

La pratique montre qu'une accumulation de mesures de sécurité de plus en plus sophistiquées ne donne pas les résultats auxquels on s'attend.

La raison principale est que le "human factor" en matière de sécurité est complètement oublié.

Un concept global de sécurité peut être représenté comme une chaîne composée d'au moins trois maillons :

- les mesures physiques de sécurité,
- les mesures de nature technique,
- et les mesures de sécurité en matière d'organisation.

Or vous allez probablement être d'accord avec moi lorsque je prétend que l'homme est souvent le maillon le plus faible dans cette chaîne.

4. LES PHASES DE PROJET ET LES ETAPES DE REALISATION D'UN CONEPT DE SECURITE

Chaque projet de construction peu importe où il se trouve, soit en Suisse, en Europe ou en Afrique, se déroule en phases bien définies :

- La phase de programmation

Au commencement d'un projet, il y a l'idée de projet qui doit être formulée en programme de construction.

De la partie de la sécurité, un état des lieux établit la base de l'analyse des risques et de la réalisation des mesures de sécurité ultérieures.

- La phase de l'avant projet

Une fois l'avant-projet établi, une analyse des risques est préparée par le consultant en matière de sécurité en coopération avec les responsables du maître de l'ouvrage. Cette analyse des risques est ensuite transformée en "buts de protection" qui forment la base pour l'établissement d'une politique de sécurité. Il est absolument essentiel, que ces "buts de protection" soient adoptés par le management de l'entreprise ou de l'institution, étant donné qu'ils représentent la formulation du standard ou niveau de sécurité à réaliser de suite.

- La phase du projet de construction

En phase de la préparation du projet de construction, les "buts de protection" voir la stratégie à suivre en matière de sécurité établie, le consultant présente le concept global de la sécurité qui couvre tous les aspects.

De suite, les mesures d'ordre architectural, technique et d'organisation de la sécurité doivent être détaillées.

- La phase de construction

Pendant la construction, le consultant en matière de sécurité agit comme expert dans la spécialité et conseille les architectes et ingénieurs pour tous les problèmes de réalisation des mesures de sécurité.

- La phase du commencement des opérations

Le rôle du consultant en matière de sécurité ne se termine pas avec l'achèvement de la construction, bien au contraire, l'organisation de la sécurité doit être établie et les procédures doivent être introduites.

Dans ma carrière professionnelle, j'ai bien compris que cet approche "technique" doit tenir compte du facteur humain.

C'est probablement le problème crucial de la réalisation d'un état de sécurité.

De suite, je vous montre quatre exemples dans lesquels le facteur humain entre dans cette approche technique.

5. LE FACTEUR HUMAIN SUR TROIS NIVEAUX

Dans un concept global de sécurité, le facteur humain doit être considéré sur trois niveaux différents :

- au niveau de la politique de l'entreprise, c'est à dire au niveau du management ;
- au niveau du personnel chargé des fonctions en rapport direct avec la sécurité ;
- au niveau de tous les collaborateurs d'une entreprise, entendu que leur collaboration est nécessaire pour obtenir le standard de sécurité souhaité.

Thèse no 1

Au niveau de la politique de sécurité :

Si une entreprise ne définit pas une politique de sécurité adaptée à sa situation et si le management ne veille pas à son application, toutes les mesures de sécurité, et spécialement les mesures en matière d'organisation, resteront sans effet.

Remarque :

Tous les exemples présentés dans la suite de mon exposé sont des cas réels vécus au cours de ma vie professionnelle. Les données ont été modifiées de manière à ne pouvoir identifier l'entreprise en question. Pour un consultant en sécurité, le respect du secret professionnel est naturellement de rigueur.

Exemple no 1 :

Après avoir élaboré un concept de sécurité de base sur un standard de sécurité à atteindre bien défini, la direction d'une banque commerciale privée a investi des millions de francs suisses lors de la construction de leur nouveau siège principal. Elle n'a pas non plus négligé l'organisation de la sécurité, des plans d'alarme furent préparés et le personnel fut instruit de manière exemplaire sur le respect des procédures.

Or le concept de sécurité prévoyait un contrôle d'accès très stricte pour l'accès à certaines zones névralgique de la banque. Ceci signifiait que, dorénavant, un client (V.I.P.) devait être identifié avant de gagner ces zones.

Et c'est exactement ce point, bien crucial dans chaque concept de sécurité, qui a failli mettre en péril l'organisation exemplaire de la sécurité de cette banque.

Pour des raisons commerciales (on craignait de perdre des clients qui se sentaient gênés par le contrôle d'identité), la direction générale a rapidement dérogé d'identité à ce contrôle pour certains clients "V.I.P."

Il est clair que cette dérogation a eu des effets très néfastes sur la discipline de tous les employés de la banque et que le respect des procédures de sécurité n'étaient plus garanti.

Ce que je veux démontrer avec cet exemple est bien clair :

Si le management d'une société n'appuie pas à cent pour cent une politique de sécurité une fois acceptée, il ne sera jamais possible d'obtenir le standard de sécurité souhaité.

Thèse no 2

Au niveau des collaborateurs :

Si tous ces collaborateurs ne sont pas motivés, un standard de sécurité ne peut être atteint.

Exemple no 2 :

Une société de transport ferroviaire devait changer ses prescriptions de sécurité internes suite à une nouvelle législation qui visait une amélioration de la sécurité en rapport avec le transport de produits dangereux.

Le déraillement d'un train transportant des produits peut en effet causer d'énormes préjudices à la population et à l'environnement. Il y a d'ailleurs eu un accident de ce genre en Belgique l'année passée.

Afin de garantir le respect des nouvelles prescriptions de sécurité lors de projets de construction et d'infrastructure de la société, un système élaboré de "security controlling" consiste en une vérification systématique du projet lors des phases successives de planification.

Or, les ingénieurs mandatés par la société de transport percevaient ces mesures de contrôle comme chicane de nature bureaucratique absolument inutile et négligeaient, voire refusaient leur application.

C'est seulement après de nombreuses discussions avec les ingénieurs concernés, et surtout après une formation spéciale organisée à leur égard, qu'on a pu débloquer la situation.

Thèse no 3

Au niveau du personnel chargé de fonctions directement en rapport avec la sécurité, les facteurs humains deviennent des risques importants .

Exemple no 3 :

Nous n'abordons pas l'exemple bien connu de la centrale nucléaire où la faute humaine du personnel chargé de la conduite de la centrale, on l'a vu à deux reprises, peut signifier une catastrophe majeure.

Prenons plutôt l'exemple d'une entreprise qui a réalisé de nombreuses mesures techniques afin d'obtenir un standart de sécurité élevé.

Dans un bâtiment d'une certaine grandeur, il est alors bien possible d'avoir plusieurs milliers de détecteurs raccordés à une seule centrale d'alarme. Il est évident que la complexité d'une telle installation d'alarme demande aux opérateurs et installateurs des qualifications professionnelles élevées.

Vous vous imaginez les risques inhérents au comportement humain de ce personnel à responsabilités élevées si la qualification professionnelle est insuffisante où les qualités psychologiques requises par le poste ne sont pas données.

Exemple no 4 :

L'exemple no 3 a montré que la sécurité peut exiger l'intervention des techniciens hautement qualifiés.

A l'autre bout de l'échelle du personnel de sécurité, nous trouvons le concierge et le portier. Leurs tâches en matière de sécurité sont très importantes, mais souvent sous-estimées.

Il est d'ailleurs frappant que peu de pays prévoient la formation professionnelle pour la charge de portiers et concierges. Or, nous connaissons de nombreux cas d'entreprises où les portiers sont censés jouer un rôle clé dans un plan d'alarme et d'urgence. Sont-ils vraiment préparés pour maîtriser des situations critiques ?

En Suisse, où la pénurie de personnel formé dans ce secteur est particulièrement importante, un institut bancaire a récemment décidé d'offrir aux personnes engagées comme concierge ou portier une solide formation concernant leurs fonctions de sécurité avec une préparation adéquate.

C'est un bel exemple à suivre !

6. CONCLUSION

J'espère que j'ai su vous donner un aperçu de notre mode de travail comme consultants et ingénieurs-conseils en matière de sécurité.

Vue l'approche dite technique, j'espère aussi avoir fait le point sur l'importance et la priorité que nous attachons lors de la préparation et la réalisation d'un concept de sécurité à la maîtrise du facteur humain, et ceci en dépit des innombrables possibilités d'automatisation que nous offre la technologie du XXe siècle.

La sensibilisation permanente de la direction et du personnel en ce qui concerne les risques, l'organisation interne de la sécurité, la formation et la motivation continue du personnel, sont les points-clés d'un concept de sécurité qui tient compte de l'importance réelle du "human factor". Ceci est d'autant plus vrai que dans un environnement de grands systèmes techniques la simple faute ou erreur humaine peut avoir des conséquences insoupçonnables.

Notre apport à résoudre ces problèmes et la méthodologie adoptée de manière globale et intégrale est basée sur notre expérience de spécialistes neutres et indépendants.