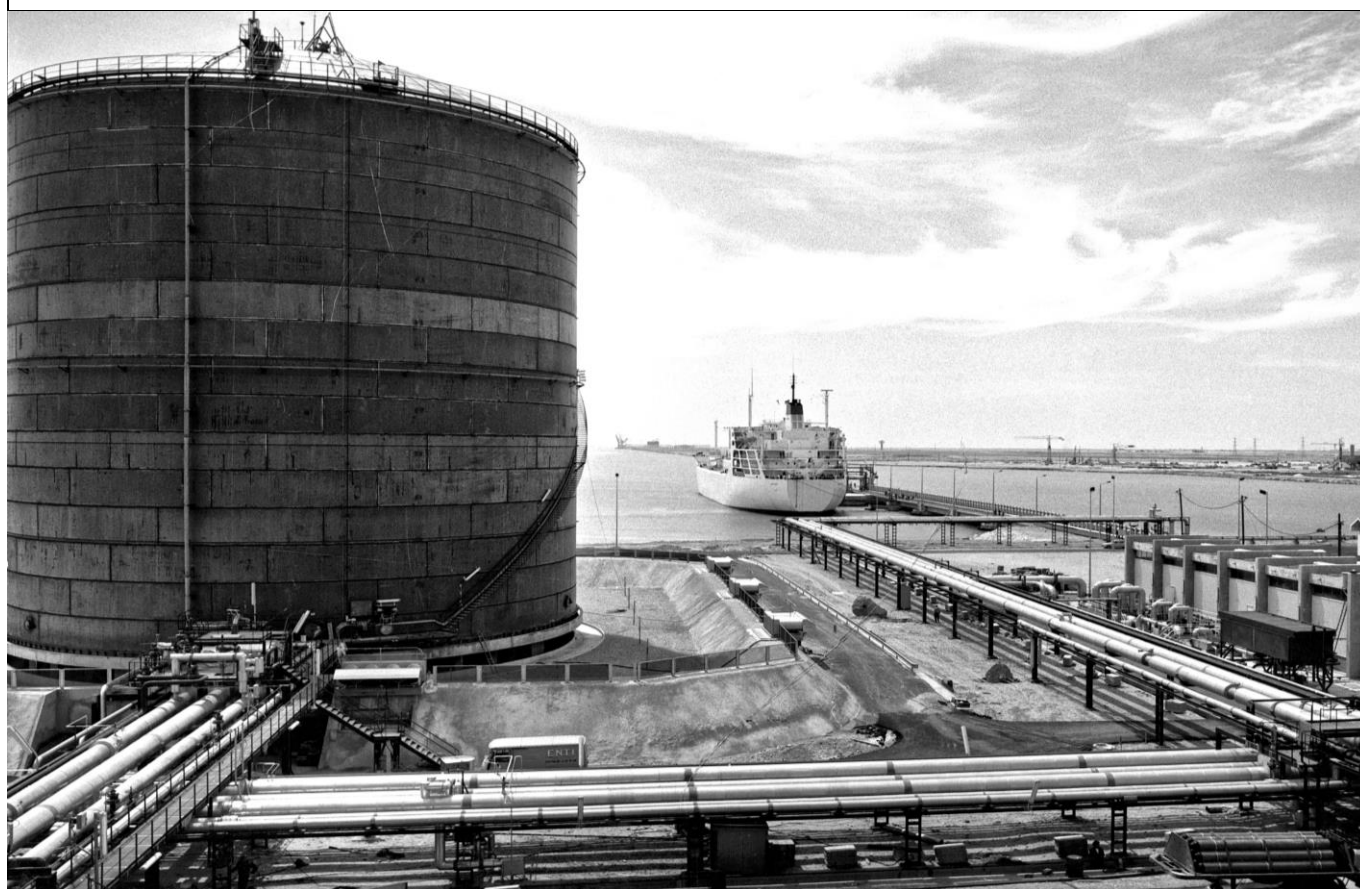


Mémoire de Master Prévention des Risques et Nuisances Technologiques

*Alternance en entreprise - 2^{ème} année de Master PRNT
Année 2016/2017*

Faire vivre et maintenir les conformités réglementaires d'un Terminal Méthanier, classé Seveso 3 Seuil haut



Entreprise :

ELENGY - Terminal Méthanier de Fos Cavaou
Route des plages - 13270 Fos sur Mer

elengy

Alternant :

Monsieur Julien DAUMAS

Tuteur Entreprise :

Madame Marie-Véronique DEYDIER

Tuteur Universitaire :

Monsieur Maurice AUDIBERT

		Nom :	Date :	Visa :
Rédacteur :	Alternant	Julien DAUMAS		
Approbateur :	Tuteur Entreprise	Marie-Véronique DEYDIER		

Sommaire

Remerciements	4
Introduction	5
1. Présentation de la structure d'accueil	6
1.1 ELENGY	6
1.1.1 Histoire de l'entreprise	6
1.1.2 Fonctionnement d'un terminal méthanier	7
1.2 Installations et service de rattachement.....	10
1.2.1 Les sites de Cavaou et Tonkin	10
1.2.2 La division QHSE	11
2. Les prescriptions applicables aux Terminaux méthaniers d'ELENGY	13
2.1 Législation européenne et transposition en droit français	13
2.1.1 La directive Seveso 3.....	13
2.1.2 Les décrets du 3 mars 2014	14
2.2 Les obligations découlant du classement Seveso	16
2.2.1 Les obligations communes aux installations Seuil bas et Seuil haut.....	16
2.2.2 Les obligations spécifiques aux installations Seuil haut	17
2.3 Les autorisations préfectorales d'exploiter	19
2.3.1 Les modalités d'obtention des Arrêtés Préfectoraux.....	19
2.3.2 Les Arrêtés Préfectoraux des Terminaux de Fos-sur-Mer	20
3. Comment garantir et maintenir la conformité réglementaire des Terminaux Méthaniers ELENGY	21
3.1 Organisation du processus de veille réglementaire chez ELENGY	21
3.1.1 L'utilité d'une veille réglementaire continue	21
3.1.2 L'outil NV Site	23
3.2 Les enjeux du Système de Management Intégré QHSE de l'entreprise.....	25
3.2.1 Le référentiel ISRS 8.....	25
3.2.2 Le Système de Management de la Sécurité	26
3.2.3 Les certifications ISO 14001 et 9001.....	28
3.2.4 Le Manuel de Management.....	32
3.2.5 L'implication de la hiérarchie et des salariés	33
4. Analyse critique de l'existant et réflexions personnelles	36
4.1 Analyse et fragilités potentielles.....	36
4.2 Pistes d'amélioration.....	40
Conclusion.....	43

Bibliographie	44
Table des abréviations.....	45
Annexe 1	47
Annexe 2	48
Annexe 3	49

Remerciements

Ces deux années d'alternance chez ELENGY ont été une expérience riche en enseignements, tant sur le plan humain que professionnel. Ainsi j'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des personnes qui ont contribué au bon déroulement de ces dernières.

En premier lieu je souhaite remercier ma tutrice, Madame Marie-Véronique DEYDIER, Chef de la Division QHSE des Terminaux Méthaniers de Fos-sur-Mer, qui m'a conseillé et suivi tout au long de mon parcours chez ELENGY.

Le partage de son expérience, les méthodes de travail qu'elle m'a apprises et la confiance qu'elle m'a témoignée, quant à la réalisation de certaines missions, ont été pour moi des éléments clés dans mon insertion professionnelle.

Je tiens également à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance à l'ensemble des membres du service QHSE, que j'ai pu côtoyer durant ces deux années, pour leur collaboration, leurs conseils et leur bonne humeur quotidienne. Ils ont su se montrer toujours disponibles pour répondre à mes interrogations, souvent nombreuses.

Je pense notamment aux techniciens HSE Céline CATHALA, Jérémy AGIUS, Robert ROZY, Gilles KOSCHER et Kévin CARTAGENA, ainsi qu'aux assistants QHSE Laurent BARRIERE et Franck NEVEU et enfin à Sylvie THOMAS, cadre QHSE.

Pour finir, je remercie Monsieur Maurice AUDIBERT, mon tuteur universitaire pour ses conseils et sa disponibilité et qui a pu se déplacer sur mon lieu de travail.

D'autre part, je tiens à remercier Monsieur Philippe GALLICE, directeur du Master IS parcours PRNT ainsi que Monsieur Thierry ATHUYT, conseiller études et qualité, pour leur écoute et leurs recommandations précieuses.

Introduction

Les installations industrielles, hors industrie nucléaire, susceptibles de générer les risques les plus importants sont les installations classées Seveso, au titre de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement.

C'est pourquoi, l'objectif d'une sécurité maximale des salariés exposés aux risques industriels majeurs, que sont les risques technologiques, impose l'organisation de mesures particulières par les employeurs, en associant davantage les salariés et leurs représentants.

Par ailleurs, dans le souci d'une amélioration constante des conditions de santé et de sécurité des travailleurs, il est nécessaire de poursuivre les efforts déjà entrepris visant à renforcer l'application effective des dispositions législatives et réglementaires dans les installations Seveso, et plus particulièrement dans les installations classées Seveso Seuil haut, tels que les Terminaux Méthaniers d'ELENGY.

Ainsi ce mémoire, présente quelques solutions à la problématique suivante :

« Comment faire vivre et maintenir les conformités réglementaires d'un Terminal Méthanier, classé Seveso 3 Seuil haut ? »

Ce mémoire est structuré autour de quatre grandes parties. Après avoir présenté la structure d'accueil, il sera l'occasion de s'intéresser à l'étude théorique des prescriptions applicables aux Terminaux Méthaniers, avant d'exposer les outils et méthodes dont dispose ELENGY et pour finir se diriger vers une réflexion personnelle ainsi qu'une proposition d'actions d'amélioration.

Au cours de mes deux années passées au sein d'ELENGY, l'ensemble des missions que j'ai dû réaliser étaient en lien avec la problématique principale de ce mémoire.

Je parlerai le plus souvent des TMF et non des Terminaux d'ELENGY car j'étais rattaché aux deux Terminaux de Fos-sur-Mer, Tonkin et Cavaou.

1. Présentation de la structure d'accueil

1.1 ELENGY

1.1.1 Histoire de l'entreprise

ELENGY est une filiale du Groupe ENGIE, qui exploite depuis plus de 50 ans les Terminaux Méthaniers français.

Les Terminaux Méthaniers sont des :

- Installations classées pour la protection de l'environnement (Sites Seveso 3, Seuil haut) ;
- Sites stratégiques, classés Point d'Importance Vitale, au sens du décret 2006-212 relatif à la sécurité des activités d'importance vitale (Secteur de l'énergie) ;
- Installations portuaires au sens du code ISPS, code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires.

ELENGY exploite en France trois Terminaux : Montoir-de-Bretagne sur la façade atlantique, Fos Tonkin et Fos Cavaou sur la façade méditerranéenne. ELENGY détient les deux premiers terminaux en pleine propriété. Fos Cavaou appartient à Fosmax LNG, filiale d'ELENGY qui est son actionnaire majoritaire.



Disposant d'un important potentiel de développement et d'un savoir-faire reconnu, ELENGY confirme son statut de 2^{ème} opérateur européen de terminaux méthaniers, avec un chiffre d'affaires consolidé en 2016 de 322 millions d'euros.

1.1.2 Fonctionnement d'un terminal méthanier

Un Terminal Méthanier est une installation permettant de regazéifier du Gaz Naturel Liquéfié transporté par voie maritime par les expéditeurs depuis les zones de production.

Ce dernier a quatre fonctions :



Réception et déchargement

Arrivé au Terminal, le navire méthanier est amarré à l'appontement, faisant office de quai de déchargement. Des bras articulés sont branchés sur les cuves du méthanier pour permettre le déchargement de la cargaison et le transport du GNL vers les réservoirs.

Les canalisations permettant le transfert du GNL du navire vers les cuves de stockage sont spécialement conçues pour résister à des températures extrêmes. Cette opération dure moins de 12 heures. En contrepartie, un volume de gaz d'évaporation est envoyé dans les réservoirs du méthanier pour les maintenir à pression constante.

Stockage

Le GNL est stocké à l'état liquide dans des réservoirs cryogéniques capables de résister à une température de -160°C. Leur propriété isolante permet de minimiser les évaporations.

Cependant, malgré la qualité des isolants, on atteste d'une légère évaporation due à de faibles entrées de chaleur dans les équipements. Ces gaz sont récupérés pour être par la suite

réincorporés dans le GNL, grâce aux compresseurs de gaz d'évaporation. Ce recyclage permet d'avoir un terminal n'émettant aucun rejet de GN en fonctionnement normal.

Le Terminal Méthanier de Cavaou possède 3 réservoirs d'une capacité unitaire de stockage de 110 000 m³, celui de Tonkin 1 réservoir de 80 000 m³ et celui de Montoir-de-Bretagne 3 réservoirs de 120 000 m³.

Mise en pression et regazéification

Le GNL est prélevé dans le réservoir, mis sous pression puis regazéifié grâce à des échangeurs. Chaque réservoir est équipé de pompes immergées qui assurent le transfert du GNL vers des pompes HP. Le GNL est mis à environ 80 Bar de pression puis vaporisé dans des regazéifieurs. à ruissellement d'eau de mer, afin de retrouver sa forme gazeuse.

Comptage puis émission sur le réseau de transport national

Revenu à l'état gazeux, le GN subit différents traitements et mesures, tel que le comptage, avant d'être injecté sur le réseau de transport du gaz naturel.

Le GN est hautement inflammable, toxique en cas d'inhalation et inodore. Ce dernier doit alors recevoir une infime quantité de tétrahydrothiophène (25mg/m³), plus connu sous le nom de THT, afin d'acquérir son odeur caractéristique.

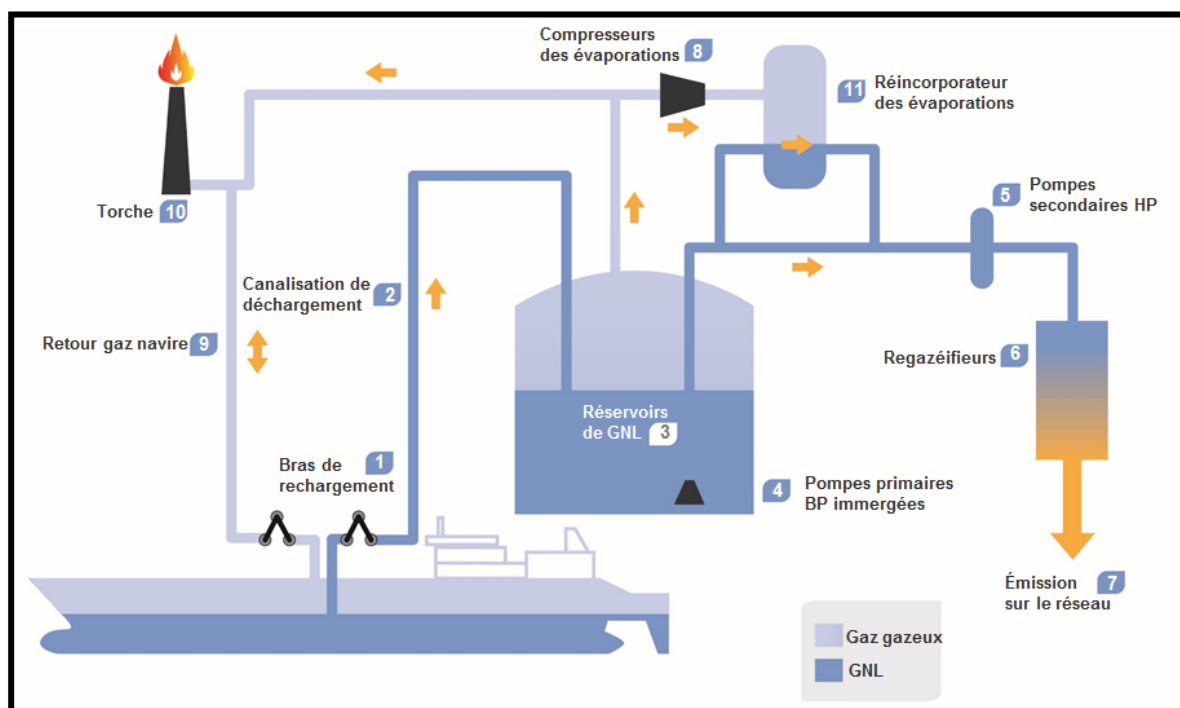


Figure 1: Fonctionnement d'un Terminal Méthanier

Par ailleurs, il est intéressant et important de développer quelques lignes sur le Gaz Naturel Liquéfié et notamment sur son cycle de vie, depuis son lieu d'extraction sous forme gazeuse jusqu'à son stockage sur les terminaux méthaniers.

Le GNL est issu de la transformation pendant des millions d'années de matières organiques telles que le plancton ou les algues. Le méthane, qui le constitue à 95 %, est la plus propre des énergies fossiles. La combustion du Gaz Naturel émet principalement de la vapeur d'eau et du dioxyde de carbone (CO_2) en faible quantité. Une qualité qui lui permet de générer 30 à 50 % d'émissions de CO_2 en moins par rapport aux autres combustibles.

Le GN est extrait de gisements qui se trouvent en grande partie dans des pays tels que l'Algérie, la Norvège, le Qatar, la Russie, le Nigéria et les USA. L'éloignement de ces pays ne permet pas de transporter systématiquement le GN extrait via un réseau de gazoduc ; il est alors transporté par voie maritime sur des navires méthaniers, solution plus simple et plus économique.

Pour réaliser ce transport maritime, le GN est refroidi après son extraction par un cycle frigorifique (compression, condensation, détente, évaporation) qui le transforme à -160°C en l'état liquide : on parle alors de Gaz Naturel Liquéfié. Le GNL, constitué en grande partie de méthane (85 à 99%), est inodore, incolore, non toxique et non corrosif.

Ainsi liquéfié, il devient possible de stocker et de transporter de très grandes quantités de GNL sur des navires méthaniers.

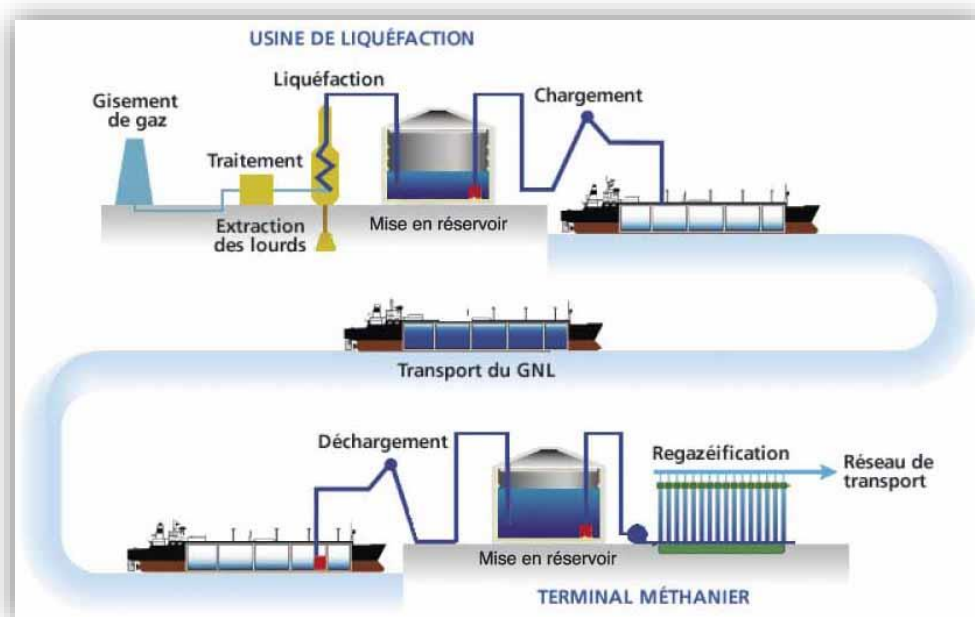


Figure 2: La chaîne GNL

1.2 Installations et service de rattachement

1.2.1 Les sites de Cavaou et Tonkin



Figure 3 : TM de Tonkin



Figure 4 : TM de Cavaou

Les Terminaux Méthaniers de Cavaou et Tonkin sont tous deux implantés au cœur d'une importante zone industrielle sur la commune de Fos-sur-Mer, dans le département des Bouches-du-Rhône.

Le TM de Cavaou occupe un vaste terrain de 76 ha et a été mis en service en 2010, tandis que le TM de Tonkin, mis en service il y a 45 ans, occupe un terrain de 17,5 ha et dispose d'installations moins performantes et vieillissantes.

La construction du TM de Cavaou a permis de faire face à la demande croissante de consommation de Gaz Naturel et d'autre part, d'assurer dans des meilleures conditions de fiabilité, de sécurité et de coût ses activités, évoquées ci-après.

Les procédés mis en œuvre sur les TMF consistent à :

- Transférer le GNL du navire méthanier vers un réservoir de stockage (déchargement),
- Transférer le GNL d'un réservoir de stockage vers le navire méthanier (rechargement),
- Stocker le Gaz Naturel à l'état liquide dans les réservoirs,
- Pomper le gaz naturel à l'état liquide dans les réservoirs, y réincorporer ses évaporations et augmenter sa pression,
- Réchauffer le gaz naturel à l'état liquide pour l'amener à l'état gazeux par des échangeurs thermiques à ruissellement d'eau de mer,
- Emettre le gaz naturel sous pression dans le réseau national de transport en l'odorisant et en contrôlant ses caractéristiques.

De plus, le TM de Tonkin est amené à transférer du GNL d'un réservoir de stockage vers un camion-citerne. Cette activité fait pleinement partie de l'étude de transformation du terminal, qui l'oriente vers une exportation de GNL au détail dans les années à venir.

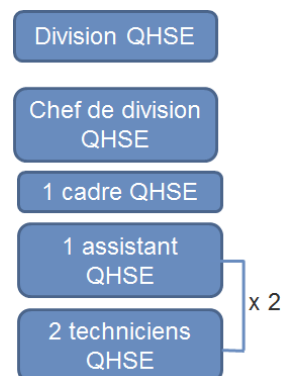
Pour maintenir leurs activités, les deux sites emploient 170 personnes auxquelles se rajoute une quarantaine de personnes d'Entreprises Extérieures, par site, réalisant des opérations de planification, de maintenance ou de travaux neufs.

1.2.2 La division QHSE

La division QHSE des TMF est chargée d'assurer le suivi et l'application de la réglementation afin de garantir la sécurité et protéger la santé des opérateurs, d'optimiser la sécurité de ses installations industrielles, ainsi que de prévenir et de maîtriser l'impact de ses activités sur l'environnement.

Elle est composée de 8 personnes : 1 chef de division et 1 cadre QHSE, mutualisés sur les terminaux de Cavaou et Tonkin, ainsi que d'1 assistant QHSE et de 2 techniciens QHSE par terminal.

Pour ma part, je suis directement rattaché à la chef de division et suis mutualisé sur les deux TMF. Cette mutualisation m'a permis de connaître deux terminaux de conception différente et de travailler en collaboration avec l'ensemble du personnel d'ELENGY et notamment de la division QHSE.



Dans son domaine de compétences QHSE, la division :

- Assure la préparation et le suivi des audits de conformité aux référentiels ISO 9001, ISO 14001, ISRS 8 et SEVESO ;
- Apporte son assistance au président du CHSCT en tant qu'expert « Santé Sécurité au Travail » et aux responsables de site pour les accompagner dans la réalisation des actions de sensibilisation et/ou de formation ;
- Veille au suivi et à la cohérence des informations environnementales saisies et produit les synthèses que les responsables de site doivent communiquer à la DREAL.

Outre le traitement de ces sujets de fond, la division QHSE assure de nombreuses missions opérationnelles :

- Animation et élaboration des plans de prévention ;
- Formation / prévention :
 - Animation des accueils sécurité ;
 - Animation de formation spécifiques (formation DO, encadrement d'exercices feu GNL etc...) ;
 - Animation QHSE lors journée de regroupement ou de séminaires ;
- Suivi et contrôle terrain / coordination sécurité-travaux :
 - Traitement des permis de travaux et analyses des risques afférentes ;
 - Supervision de travaux et réalisation d'audits ;
 - Suivi des Entreprises Extérieures ;
 - Participation aux réunions de coordination travaux avec les différents services.

Ma participation aux missions et activités de la division QHSE a été importante et diversifiée, aussi bien sur le plan administratif et rédactionnel, qu'opérationnel. Bien que la liste ci-après ne soit pas exhaustive, elle permet de visualiser partiellement l'étendue des actions réalisées.

Ainsi, dans l'objectif de faire vivre et de maintenir les conformités réglementaires des TMF, ma contribution s'est étendue à :

- Créer des modules de sensibilisation / formation afin d'exposer aux salariés les enjeux de la sécurité et de les former aux bonnes pratiques ;
- Préparer et participer aux audits internes et externes afin de vérifier le maintien de la conformité aux exigences internes et réglementaires ;
- Manager et optimiser continuellement la gestion des déchets afin de répondre aux exigences en vigueur ;
- Participer et encadrer de multiples formations et exercices afin d'accroître les compétences théoriques et opérationnelles de l'ensemble des salariés (formateurs et formés) ;
- Superviser des travaux importants sur site afin de contrôler le respect de la réglementation et des règles de sécurité par les EE et par le personnel du terminal ;
- Mettre à jour de nombreuses procédures internes.

2. Les prescriptions applicables aux Terminaux méthaniers d'ELENGY

Cette seconde partie est l'occasion de développer des éléments théoriques nécessaires à la bonne compréhension du sujet. La première sous-partie traitera du cadre réglementaire commun aux établissements Seveso, la seconde des obligations associées à ce dernier et la troisième évoquera les diverses prescriptions établies par arrêtés préfectoraux, applicables aux TMF.

2.1 Législation européenne et transposition en droit français

2.1.1 La directive Seveso 3

Seveso est à l'origine une petite ville d'Italie, victime d'un accident industriel en 1976. Une émission accidentelle de dioxine par une usine du groupe Hochmann-Larocheent, a entraîné l'évacuation de 700 personnes et a provoqué des dommages sur l'environnement évalués à 72 millions d'euros, sans toutefois faire de victimes sur le coup. Cet accident a donc incité les Etats européens à se doter d'une politique commune en matière de prévention des risques industriels majeurs.

L'appellation « Établissement Seveso » découle d'une première directive européenne, datée du 24 juin 1982, demandant aux Etats et aux entreprises d'identifier les risques associés à certaines activités industrielles dangereuses et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face.

Une seconde, vient la remplacer : la *directive 96/82/CE* du 9 décembre 1996, dite Seveso 2, concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses. Cette dernière prend en compte les quantités de substances dangereuses présentes dans l'établissement et prévoit deux seuils de classement. On parle alors d'établissements Seveso 2 Seuil haut et d'établissements Seveso 2 Seuil bas.

Enfin, la *directive 2003/18/UE* du 4 juillet 2012, dite Seveso 3, est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2015. Le principal objectif de cette dernière révision était d'aligner la liste des substances concernées par la directive sur le nouveau système de classification des substances dangereuses du règlement CLP, datant du 16 décembre 2008. Ce règlement établit de nouvelles méthodes de classification des substances et crée de nouvelles dénominations de dangers.

D'autre part, la réécriture de la directive a été l'occasion d'introduire de nouvelles mesures inspirées de la convention d'Aarhus, qui ont permis de renforcer les dispositions relatives à l'accès du public aux informations en matière de sécurité, sa participation au processus décisionnel et l'accès à la justice. Les citoyens ont ainsi un accès direct, via internet, aux informations relatives aux installations Seveso situées à proximité de leur domicile, aux programmes de prévention des accidents et aux mesures d'urgence pour mieux réagir en cas de nécessité.

Par ailleurs, Seveso 3 maintient le principe de distinction des obligations applicables entre établissements seuil haut et seuil bas, sans pour autant négliger le renforcement de la politique de prévention des accidents majeurs, qui doit garantir un niveau de protection accru dans tous les établissements.

Enfin, l'une des nouveautés de la directive réside dans l'instauration d'un système de dérogations au niveau européen permettant de tenir compte des incertitudes liées à l'alignement avec le règlement CLP et des évolutions technologiques futures.

En résumé, Seveso 3 a été révisée principalement pour protéger davantage les citoyens et l'environnement. Elle tient compte du nouveau classement CLP et elle renforce les dispositifs d'information des riverains, du personnel et des exploitants des établissements voisins susceptibles d'être impactés en cas d'accident majeurs.

Aujourd'hui 1171 établissements dépendent de cette directive en France, dont 656 Seuils haut et 515 Seuils bas.

2.1.2 Les décrets du 3 mars 2014

La transposition législative de la directive Seveso 3 en droit français est portée par la loi DDADUE (Dispositions D'Adaptation de la législation au Droit de l'Union Européenne dans le domaine du développement durable) du 16 juillet 2013.

Deux décrets, parus en mars 2014, contribuent à la transposition réglementaire. Ils conduisent à des modifications du Code de l'Environnement et de la nomenclature ICPE. La transposition impactera toutes les activités dès lors qu'elles sont concernées par la manipulation des substances, des mélanges ou des déchets dangereux.

Les décrets n°2014-284 et n°2014-285 du 3 mars 2014 ont été publiés au journal officiel le 5 mars 2014. La transposition a été réalisée sur le modèle suivant:

- Un **décret de « procédure »** créant une nouvelle section spécifique aux installations relevant de la directive Seveso 3 dans le code de l'environnement (*articles R.515-85 à R.515-100, section 9 du livre V du Code de l'Env.*).

Ce décret n°2014-284 crée, en miroir à la partie législative, une section consacrée aux installations Seveso dans la partie réglementaire du code de l'environnement. Il prévoit les différentes fréquences de mise à jour des outils imposés par la directive : recensement des substances dangereuses, Politique de Prévention des Accidents Majeurs (PPAM), Etudes De Dangers (EDD) et plans d'urgence (POI/PPI).

Il a été complété par l'arrêté du 26 mai 2014, relatif à la prévention des accidents majeurs dans les installations classées, modifiant et abrogeant l'arrêté du 10 mai 2000. Ce texte précise les modalités de réalisation et de transmission des différentes études exigées.

- Un **décret de « nomenclature »** modifiant la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).

Ce décret n°2014-285, quant à lui, bouleverse la nomenclature des installations classées afin d'intégrer les modifications apportées par la directive Seveso 3 et le règlement CLP. Le texte crée en particulier les rubriques 4000 dédiées aux substances et mélanges dangereux, supprime un grand nombre des rubriques 1000 et réécrit la règle de cumul des substances.

Ces évolutions se rattachent à une volonté politique d'amélioration et de simplification des démarches administratives, tout en maintenant un niveau élevé de sécurité et de prévention des nuisances. Cependant ces modifications ne sont pas sans conséquences pour les exploitants. Le nombre total d'installations Seveso reste identique, mais individuellement, il y a des perdants et des gagnants. Autrement dit, le nombre d'installations Seveso est toujours de 1171 mais environ 200 installations sont concernées par une entrée ou une sortie de ce régime.

2.2 Les obligations découlant du classement Seveso

2.2.1 Les obligations communes aux installations Seuil bas et Seuil haut

Du fait des risques industriels importants qu'elles présentent, les installations Seveso font l'objet d'obligations particulières. Ainsi, les installations Seveso Seuil bas et Seuil haut, doivent répondre à des obligations applicables communes, qui sont les suivantes :

- **Etablir un recensement des substances et mélanges dangereux.**

L'exploitant doit recenser tous les 4 ans les substances, préparations ou mélanges dangereux susceptibles d'être présents dans son établissement. Il doit également tenir informé le préfet du résultat de ce recensement, qu'il doit renseigner et tenir à jour dans une base de données électronique (*articles L.515-32 et R.515-86 du Code de l'Env.*) L'arrêté du 26 mai 2014 précise les informations à mentionner dans la notification de recensement.

Par ailleurs, ce recensement doit être réalisé avant la mise en service d'une nouvelle installation, avant la réalisation de changements notables ou encore dans un délai d'un an à compter du jour où l'installation devient Seveso 3.

- **Etablir une Etude De Dangers (EDD).**

L'EDD est un document de référence élaboré sous la responsabilité de l'exploitant. Elle doit justifier que ce dernier met en œuvre les mesures de maîtrise des risques internes à l'établissement dans des conditions économiques acceptables, dont le coût n'est pas disproportionné par rapport aux bénéfices attendues, soit pour la sécurité globale de l'installation, soit pour la protection de l'environnement (*article R.515-90 du Code de l'Env.*).

Son contenu doit être en relation avec l'importance des risques engendrés par l'installation. L'EDD donne donc lieu à une analyse de risques qui décrit les scénarios conduisant aux phénomènes dangereux et accidents potentiels. Elle prend en compte la probabilité d'occurrence, la cinétique et la gravité des accidents potentiels selon une méthodologie qu'elle explicite.

L'EDD doit également démontrer qu'une PPAM est mise en œuvre de façon appropriée.

- **Etablir une Politique de Prévention des Accidents Majeurs (PPAM).**

L'exploitant doit élaborer un document écrit définissant sa PPAM, conçue pour assurer un niveau élevé de protection de la santé publique et de l'environnement. Elle inclut les objectifs globaux et les principes d'action de l'exploitant, le rôle et l'organisation des responsables au sein de la direction, ainsi que l'engagement d'améliorer en permanence la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs (*article L.515-33 du Code de l'Env.*).

Cette PPAM doit être réexaminée au moins tous les 5 ans et mise à jour si nécessaire avant la mise en service d'une nouvelle installation, avant la mise en œuvre de changements notables, dans un délai d'un an à compter du jour où l'installation devient Seveso 3 ou à la suite d'un accident majeur (*article R.515-87 du Code de l'Env.*).

- **Informers les industriels voisins et le public.**

L'exploitant est tenu d'informer les exploitants des ICPE voisines (quel que soit leur régime de classement) et des Installations Nucléaires de Base (INB), des risques majeurs identifiés dans l'EDD, dès lors que les conséquences de ces derniers sont susceptibles d'affecter ces installations (*article R.515-88 du Code de l'Env.*).

Le préfet a ensuite obligation de mettre ces informations à la disposition du public, par voie électronique (*articles L.515-34 et R.515-89 du Code de l'Env.*).

2.2.2 Les obligations spécifiques aux installations Seuil haut

Outre les obligations communes citées précédemment, les exploitants des installations classées Seveso Seuil haut doivent :

- **Instaurer des Servitudes d'Utilité Publique (SUP)**

Dans le cas d'une installation nouvelle à implanter, la possibilité d'instaurer des SUP dans un périmètre délimité, permet de limiter ou d'interdire les constructions, d'imposer des prescriptions techniques ou encore de limiter le nombre de personnes employées (*articles L.515-37, L.515-8 et R.515-91 du Code de l'Env.*). Des SUP peuvent également être instaurées lorsque des risques supplémentaires sont créés sur des installations existantes.

- **Réexaminer l'Etude De Danger (EDD).**

L'EDD doit démontrer qu'un POI a été élaboré et qu'un SGS a été mis en œuvre de façon appropriée (*articles L.515-39 et R.515-98 du Code de l'Env.*).

L'EDD est réexaminée et mise à jour si nécessaire au moins tous les 5 ans. À cette occasion, l'exploitant doit réaliser, sous sa responsabilité, un bilan global relatif à son installation, afin de déterminer l'éventuelle nécessité de réviser l'EDD et/ou de prendre des mesures complémentaires de maîtrise des risques.

- **Mettre en place un Système de Gestion de la Sécurité (SGS).**

L'exploitant doit mettre en place un SGS proportionné aux dangers liés aux accidents majeurs et à la complexité de l'organisation ou des activités de l'établissement, et mettre en œuvre les procédures et actions prévues par ce dernier (*articles L.515-40 et R.515-99 du Code de l'Env.*).

Ce système intègre un ensemble d'actions planifiées ou systématiques et s'inscrit dans la continuité de la PPAM déjà définie. L'ensemble de ces mesures sont proposées par l'exploitant au préfet et soumises à l'avis de l'inspection des installations classées.

- **Elaborer un Plan d'Opération Interne (POI).**

Le POI est un plan d'urgence, élaboré par l'exploitant, qui définit l'organisation, les méthodes d'intervention et les moyens nécessaires que ce dernier doit mettre en œuvre pour protéger son personnel, la santé publique, les biens et l'environnement contre les effets d'accidents majeurs (*articles L.515-41 et R.515-100 du Code de l'Env.*).

Le POI doit être établi avant la mise en service de l'installation. Il est mis à jour et testé à des intervalles n'excédant pas 3 ans.

L'EDD, le SGS et le POI doivent être réalisés ou réexaminés et mis à jour avant la mise en service d'une nouvelle installation, lors de changements notables portés à la connaissance du préfet, dans un délai de 2 ans à compter du jour où l'installation devient Seveso Seuil haut ou à la suite d'un accident majeur.

2.3 Les autorisations préfectorales d'exploiter

2.3.1 Les modalités d'obtention des Arrêtés Préfectoraux

Les installations industrielles dont les activités présentent des risques pour leur environnement peuvent être soumises à autorisation préfectorale pour démarrer leur exploitation. Celle-ci est accordée après instruction, par les services administratifs, d'un Dossier de Demande d'Autorisation d'Exploiter (DDAE).

L'arrêté préfectoral d'autorisation est un document individuel élaboré par l'inspection des installations classées à l'issue de la procédure d'autorisation. Les prescriptions contenues dans cet arrêté sont établies sur la base de la réglementation nationale et des circonstances locales.

Outre les données relatives à l'exploitant et son activité, le DDAE doit contenir les pièces suivantes :

- Des cartes indiquant l'emplacement de l'installation et des plans des bâtiments et des abords de l'installation.
- Une étude d'impact, dont le contenu est en relation avec l'importance de l'installation projetée et avec ses incidences prévisibles sur l'environnement. Elle doit permettre, pour chacun des grands types de nuisances (pollution de l'eau, des sols, de l'air, bruit, déchets...), de connaître la situation existante avant la mise en service de l'installation.
- Une étude de dangers (le contenu est détaillé dans la sous-partie précédente).
- Une notice portant sur la conformité de l'installation relative à l'hygiène et à la sécurité du personnel.

S'ensuit une procédure d'instruction (**Voir Annexe 1**). Dès réception du dossier en Préfecture, celui-ci est transmis à la DREAL, qui en vérifie la complétude. Le dossier complet est ensuite soumis à une enquête publique et l'avis du Conseil Municipal des communes concernées. A la fin de l'enquête publique, le demandeur est convoqué par le commissaire enquêteur, qui lui communique le procès-verbal.

Le dossier d'enquête est alors envoyé au préfet. Celui-ci fait l'objet d'un rapport de synthèse préparé par la DREAL. Ce rapport est ensuite présenté au Conseil Départemental de

l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques (CODERST), qui rend un avis favorable ou non.

En fonction du positionnement du CODERST, le préfet rédige un arrêté d'autorisation ou un arrêté motivé de rejet de la demande.

L'arrêté d'autorisation fixe les prescriptions auxquelles l'installation doit satisfaire, après avoir consulté l'exploitant. Il fixe des limites générales pour certaines substances pour les rejets dans l'air ou dans l'eau et les contrôles à faire au titre de l'auto-surveillance, en tenant compte des Meilleures Techniques Disponibles (MTD).

2.3.2 Les Arrêtés Préfectoraux des Terminaux de Fos-sur-Mer

Chacun des sites dispose d'un Arrêté Préfectoral qui lui est propre.

- L'AP de Tonkin n° H.70-10 du 10 octobre 1972 a été révisé de nombreuses fois suite à des modifications d'équipements ou l'ajout d'une nouvelle activité telle que le chargement de camion-citerne.
- L'AP de Cavaou n°144-2011A du 13 février 2012 n'a connu qu'une seule mise à jour datant de 2015 et qui intègre la nouvelle activité de transbordement (Ship-to-ship).

3. Comment garantir et maintenir la conformité réglementaire des Terminaux Méthaniers ELENGY

Cette troisième partie permet d'apporter les éléments de réponse à la problématique principale de ce mémoire, à savoir, comment faire vivre et maintenir les conformités réglementaires des Terminaux Méthaniers d'ELENGY. La première sous-partie démontrera l'importance d'une veille réglementaire et la seconde présentera les enjeux du système de management QHSE d'ELENGY.

3.1 Organisation du processus de veille réglementaire chez ELENGY

3.1.1 *L'utilité d'une veille réglementaire continue*

Les Terminaux Méthaniers sont confrontés à une réglementation QHSE foisonnante, changeante et complexe. Ces derniers doivent pourtant être conformes à cette réglementation ou, à défaut, disposer de plans d'actions crédibles de remise en conformité.

La veille réglementaire permet de répondre à ces impératifs. On peut la considérer comme une activité d'anticipation indispensable à ELENGY, lui permettant de mettre à niveau ses installations, procédés et procédures, conformément aux textes de réglementations locales, nationales, européennes ou internationales, susceptibles d'avoir une influence sur son activité ou sa stratégie d'entreprise.

Le but du « veiller » est de prospecter en vue de prises de décisions. En effet, il faut savoir détecter des signaux utiles et pertinents parmi le flux important d'information, afin d'être toujours en avance. Cela rentre dans la démarche d'amélioration continue de l'entreprise.

Les définitions ci-après caractérisent et illustrent parfaitement la vision d'ELENGY au regard de la veille réglementaire :

« Une veille informationnelle est l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins de temps possible et en utilisant des processus de signalement automatisés. »

(Jean Pierre LARDY – Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique, Lyon).

« Processus dynamique et continu faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée. »

(Serge CACALY & Al - Dictionnaire de l'Information, 2008).

Ces définitions exposent bien les trois dimensions de la veille réglementaire, recherchées par ELENGY : une dimension continue, stratégique, et prospective. Ces dimensions différencient cette dernière de la simple recherche d'information, qui est ponctuelle et non stratégique.

Il faut par ailleurs souligner l'importance des responsables des domaines réglementaires, à savoir le Service Technique et les chefs des Divisions QHSE. Leurs responsabilités sont d'une part de se tenir informé de l'actualité réglementaire, grâce notamment à la lecture des Bulletins de Veille Réglementaire Personnalisés (BVRP), édités mensuellement par le prestataire spécialisé choisi et d'autre part de renseigner régulièrement l'outil NV Site, outil dont nous détaillerons l'usage et les fonctions dans la sous-partie suivante.

Les BVRP permettent d'être au fait de l'actualité réglementaire qui concerne ELENGY en s'assurant de ne pas passer à côté d'un point important.

1 SYNTHÈSE									
1.1 Textes applicables ✓									
Domaine	Sous-domaine	Texte	Type	Caveau Base Env	Caveau Base H&S	Monitri Base Env	Monitri Base H&S	Tonkin Base Env	Tonkin Base H&S
Sécurité									
Produits et substances	Amiante	Arrêté du 23 février 2012	🚩				X		X
1.2 Textes pour information ⓘ									
Domaine	Sous-domaine	Texte	Type	Caveau Base Env	Caveau Base H&S	Monitri Base Env	Monitri Base H&S	Tonkin Base Env	Tonkin Base H&S
Environnement									
ICPE	Généralités	Code de l'environnement - Articles L514-1 à L514-20	🚩	X		X		X	
	Activités particulières	Code de l'environnement - Articles L515-1 à L515-26	🚩	X		X		X	
Eau	Généralités	Arrêté du 08 juillet 2010	🚩	X		X		X	
	Assainissement autonome : Eaux usées	Note technique du 07 septembre 2015	🚩	X		X		X	
Risques	Risques naturels	Code de l'environnement - Articles L561-1 à L565-2	🚩	X		X		X	
Sécurité									
Equipements de travail	Installations électriques	Communication du 11 septembre 2015	🚩		X		X		X

Figure 5 : Extrait d'un BVRP type

La veille réglementaire peut donc être considérée comme la pierre angulaire permettant de faire vivre et maintenir les conformités réglementaires des Terminaux Méthanier d'ELENGY.

3.1.2 L'outil NV Site

Pour suivre cette évolution réglementaire perpétuelle et notamment identifier de manière efficace les exigences applicables à ses activités, ELENGY a fait appel à un prestataire spécialisé. Le contrat signé en 2012 avec la société Novallia prévoit une prestation associée à l'outil NV Site, développé par cette dernière. NV Site est un outil web servant de base d'enregistrement et de traçabilité des conformités de chaque exigence dans les domaines ICPE, Environnement et Santé Sécurité au Travail.

Chez ELENGY, l'organisation du processus de veille réglementaire se découpe en quatre étapes bien précises :

1) Identification de la réglementation applicable

Chaque mois Novallia propose une liste de textes pouvant concerner ELENGY. Ces textes englobent aussi bien la réglementation Européenne et nationale que la réglementation locale applicable.

Ensuite le responsable de la veille réglementaire du Service Technique, en appui des chefs des divisions QHSE, a pour mission de valider la liste proposée et de statuer sur l'applicabilité de chaque texte : « Applicable », « Pour information », « Non applicable ».

Enfin, Novallia procède au découpage des textes validés par exigences réglementaires, ce qui permet une analyse plus précise. Ces derniers sont ensuite transférés dans l'outil NV Site.

2) Evaluation de la conformité

Les responsables des domaines réglementaires sont informés des évaluations de conformité à traiter en consultant l'outil NV Site ou par la lecture des bulletins mensuels de veille personnalisés.

Ainsi, pour chaque exigence les responsables des domaines doivent statuer sur la conformité du site : « Conforme », « Conforme avec échéance », « Non-conforme », « A vérifier », « Pour information », « Non applicable ». Ils doivent justifier précisément le choix du statut de conformité.

3) Traitement des non conformités

Pour chaque exigence classée « Non conforme », les responsables de domaine disposent, dans l'outil NV Site, d'un module de saisie d'un plan d'action. Les actions à réaliser sont donc définies et attribuées à un pilote.

4) Suivi de la conformité global du site

L'avancement des actions de mise en conformité est vu au travers des revues des plans d'actions, organisées par les Division QHSE.

Le responsable de la veille réglementaire du Service Technique, quant à lui, publie mensuellement à destination des Comités de Direction et des Comités QHSE, les indicateurs suivants :

- Le taux de conformité des exigences par site et par domaine réglementaire ;
- La liste des non conformités sans plan d'actions ;
- La conformité globale d'ELENGY.

Ainsi, grâce à la prestation de Novallia et notamment l'outil NV Site, ELENGY peut donc répondre à deux besoins :

- Réaliser une **veille réglementaire** utile et adaptée, en étant informé des évolutions réglementaires propres à son activité : nouveau texte applicable, modification d'un texte existant, abrogation d'un texte, projet de nouveau texte.
- Réaliser une **évaluation de la conformité** vis-à-vis des exigences réglementaires applicables. En cas de non-conformité, ELENGY doit pouvoir démontrer qu'elle dispose de plans d'actions.

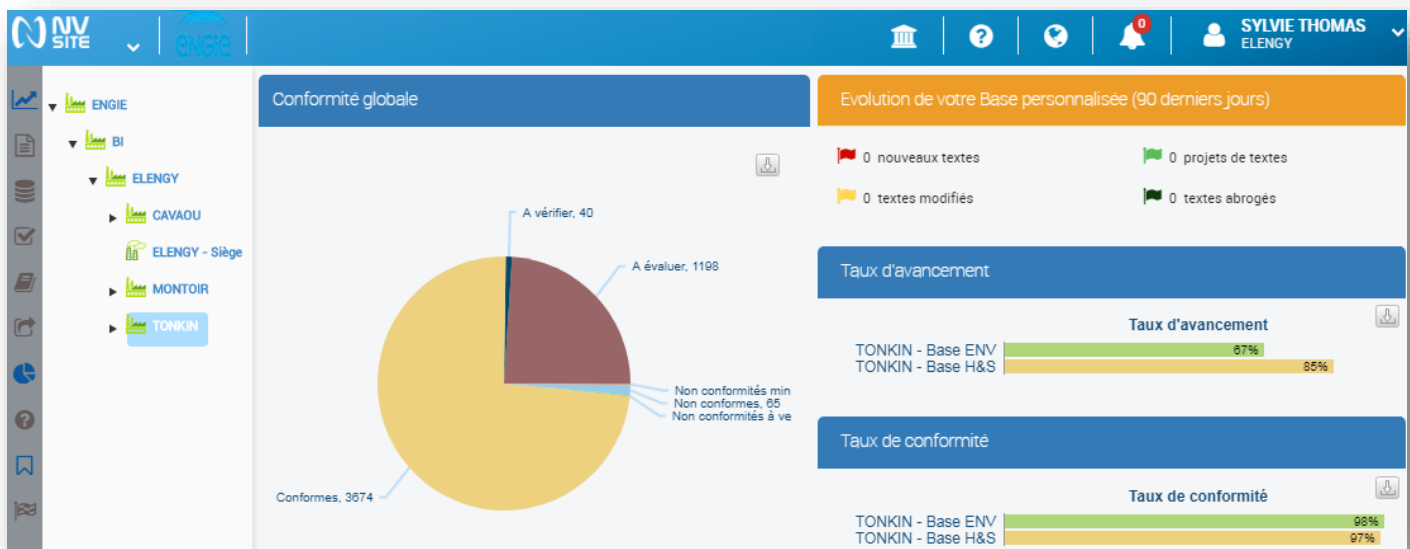


Figure 6 : Extrait du logiciel NV Site

3.2 Les enjeux du Système de Management Intégré QHSE de l'entreprise

3.2.1 *Le référentiel ISRS 8*

Un Système de Management est un ensemble d'activités de maîtrise, destinées à gérer les processus clés et les risques encourus et à piloter l'amélioration continue.

Les objectifs d'un Système de Management Intégré (SMI) sont donc de pérenniser une organisation, améliorer sa performance, maîtriser les risques liés à ses activités et satisfaire les parties prenantes de l'organisation. Le SMI permet d'obtenir des certifications et des labels : c'est un message fort envoyé aux clients et aux partenaires

Cependant, au-delà des objectifs, il convient avant tout d'opter pour un référentiel afin d'organiser la planification et le déploiement de ce SMI.

Ainsi, depuis 1998, ELENGY a adopté un référentiel reconnu internationalement, l'ISRS 8 (International Safety Rating System), développé par DNV GL. Il permet à ELENGY d'être pourvue, à la fois, des meilleures pratiques industrielles en matière de sécurité et d'environnement et de bénéficier d'un regard extérieur régulier sur son organisation et ses performances.

En fonction du niveau d'exigence visé, l'entreprise doit choisir un nombre de processus à auditer et détermine le champs d'application (Q, S, E, SGS, sureté). Le nombre de points alloué à chaque processus détermine le niveau atteint, suite à l'audit.

Le maintien du niveau 7 du référentiel ISRS 8 sur les trois Terminaux Méthaniers d'ELENGY prouve et confirme que le haut niveau de performance de l'entreprise perdure dans le temps.

Par conséquent, s'appuyer sur un référentiel permet à ELENGY de mesurer, d'améliorer et de démontrer sa performance santé sécurité, environnementale et opérationnelle.

Le respect de la réglementation est un élément clé du référentiel ISRS 8, choisi par ELENGY. Il est donc déterminant dans la gestion et l'amélioration de son Système de Management de la Sécurité mais également dans l'obtention et le maintien des certifications ISO 14001 et 9001.

C'est un outil important, indicateur de conformités réglementaires. En effet, la conformité du Management QHSE de l'entreprise par rapport aux exigences normatives et réglementaires est évaluée à partir du référentiel ISRS 8.

3.2.2 *Le Système de Management de la Sécurité*

Depuis 1965, les trois Terminaux d'ELENGY ont accueilli plus de 9200 méthaniers sans accident industriel majeur. Pour garantir cette sécurité, ELENGY met en œuvre un Système de Management Intégré reconnu par une triple certification, comme explicité ci-dessus.

Les paragraphes suivants sont consacrés au Système de Management de la Sécurité (SMS).

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable » (*Norme ISO 8402:1994, paragraphe 2.8*). Le terme de sécurité au travail correspond plus précisément aux domaines de la santé et de la sécurité des opérateurs : il rassemble les presque-accidents, accidents du travail, accidents de trajets et maladies professionnelles.

Aujourd'hui, l'article L4121-1 du Code du Travail stipule « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé, physique et mentale, des travailleurs ». Cet article est le fondement de l'obligation générale de sécurité qui doit conduire l'employeur à mettre en œuvre une politique de sécurité, quelles que soient la taille et les activités de l'entreprise. De plus, la Chambre Sociale de la Cour de Cassation a affirmé que l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur est une obligation de résultat.

Pour les installations classées Seveso 3 Seuil haut, la mise en place d'un Système de Management des risques santé-Sécurité répond également aux exigences, en matière de Système de Gestion de la Sécurité, formulées dans la directive Seveso 3.

Cependant, au-delà de la réglementation, c'est aussi le coût des accidents du travail et des maladies professionnelles qui motive les organisations à développer des démarches pour la sécurité, d'autant plus qu'un événement indésirable aux répercussions humaines importantes peut avoir une incidence très négative sur le climat social de l'organisation.

Ainsi, le principal enjeu qu'il convient de citer lorsqu'on parle de sécurité au travail est bien entendu l'humain : protection de sa vie, sauvegarde de son intégrité physique et mentale.

ELENGY dispose de nombreux outils et processus applicables au Management de la sécurité.

On retrouve tout d'abord la formation des opérateurs et le développement de leurs compétences professionnelles. En effet, la majorité des accidents de travail est la cause d'un dysfonctionnement d'ordre humain : méconnaissance du fonctionnement d'un outil, d'une machine ou des règles de sécurité, mauvaise pratique professionnelle, état d'esprit réfractaire aux règles de sécurité. Chez ELENGY, les formations sont un point essentiel du management de la sécurité, elles découlent d'un plan de formation adapté aux besoins de l'organisation mais aussi de chacun. Elles sont d'ailleurs l'objet d'une politique à part entière : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

En plus de concerner les salariés déjà en poste, les formations n'oublient pas les nouveaux arrivants et les travailleurs temporaires (CDD, intérimaires) : l'accueil sécurité est un passage primordial et incontournable pour ces derniers.

D'autre part, la communication est un allié puissant qu'ELENGY ne néglige pas pour le management des risques. Il convient d'utiliser tous les canaux disponibles : affichages, réunions, minute sécurité, car les personnes présentent des modes d'acquisition de l'information différents. A l'image de la formation, la communication fait l'objet d'une politique précise et définie dans le temps pour être réellement efficace.

Enfin, en dernier lieu, pour piloter efficacement sa politique de gestion de sécurité, ELENGY s'appuie sur des indicateurs et des tableaux de bord, seuls véritables garants de la réalité du fonctionnement des actions menées. En fonction des résultats, des ajustements peuvent être jugés nécessaires. Ces tableaux de bord peuvent être complétés par des audits, internes ou externes, permettant d'évaluer la cohérence et l'application du système dans sa globalité, ce qui est indispensable dans une optique d'amélioration continue.

La mise en place et l'efficacité du SMS permet de se conformer aux procédures et actions prévues par le Système de Gestion de la Sécurité (SGS).

Le SGS fait état de l'organisation, de la méthodologie et de la gestion de la sécurité du site et son principe repose sur la gestion d'un système et non sur son management. Une fois le système mis en place, il faut le faire vivre et corriger les écarts éventuels.

Le SMS permet donc de faire vivre le SGS et de manager les actions prévues par celui-ci.

Il faut également souligner l'importance de développer une véritable culture sécurité.

En effet, il est nécessaire d'agir sur les comportements, afin de créer une vraie prise de conscience des facteurs humains. Cela permet d'actionner un levier supplémentaire dans les démarches de prévention déjà en place chez ELENGY. En plus d'agir sur les équipements de sécurité, les outils, les postes de travail et les formations, agir sur les comportements fait entrer une véritable culture sécurité dans l'entreprise. Elle implique que chacun (managers et opérateurs) partage la responsabilité d'assurer par son activité la sécurité du système, et puisse interagir dans ce sens avec tous les autres acteurs concernés. Cet aspect, d'implication de la hiérarchie et des salariés, sera développé en fin de Partie 3.

3.2.3 Les certifications ISO 14001 et 9001

Il est possible, en matière de management de la Qualité, de la santé Sécurité au travail ou de l'Environnement, de faire certifier l'application du Système de Management dans chacun des domaines. La certification permet de garantir la parfaite application des principes de management préconisés par les normes correspondantes. Une entreprise certifiée en retire un apport indéniable: image auprès du public et des partenaires, des hommes politiques locaux, satisfaction des exigences des clients engagés en faveur de l'Environnement, réduction de la facture de consommation d'énergie.

Les paragraphes suivants sont consacrés aux Système de Management de l'Environnement (SME) et la certification ISO 14001 ainsi qu'aux Système de Management de la Qualité (SMQ) et la certification ISO 9001.

Les différents aspects du Management QE admettent les définitions suivantes :

- La Qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » (*Norme ISO 9000:2000 paragraphe 3.11*).
- Le Management de l'Environnement est « la volonté de réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et d'améliorer en permanence sa performance environnementale » (*Norme ISO 14001*).

On remarque depuis plusieurs années une prise de conscience par les personnes et les organisations, de l'importance des considérations environnementales, du caractère irréversible de certains de nos comportements et de la nécessité de réduire l'empreinte écologique de nos activités. Outre cette prise de conscience admirable des entreprises, le contexte réglementaire contraint ces dernières à se préoccuper de leurs impacts environnementaux.

Les objectifs d'un SME sont les mêmes que ceux des autres Systèmes de Management (Qualité et Sécurité) : pérenniser une organisation, améliorer sa performance, maîtriser les risques environnementaux de ses activités et satisfaire les parties prenantes de l'organisation.

Le SME permet avant tout de satisfaire à des exigences, qu'elles soient réglementaires ou qu'elles proviennent des différents partenaires et clients. L'ISO 14001 puise principalement ses attentes dans les textes en vigueur, et notamment dans la directive Seveso 3.

Le SME implique par ailleurs une communication externe transparente car il est le prolongement d'une politique d'excellence tournée vers l'humain : c'est en ce sens qu'il permet de développer des aspects de responsabilité sociétale des organisations. Pour cela, il repose sur trois principes : la rentabilité économique, l'équité sociale et le respect de l'environnement. Le SME est global et intégré aux activités de l'entreprise car il doit permettre de satisfaire aux multiples exigences réglementaires et d'impliquer l'ensemble des opérateurs sans affecter la performance.

Pour ELENGY, l'enjeu numéro un du SME est la mise en conformité avec les exigences de la réglementation et par conséquent la diminution de ses impacts environnementaux. Cette réglementation est très évolutive et possède parfois des textes difficiles à traduire en actions de terrain. Les questions de la veille réglementaire et de l'anticipation sont donc primordiales lorsqu'on parle d'environnement. Cela prouve une nouvelle fois l'importance de veille réglementaire continue, réalisée par le prestataire Novallia et les responsables des domaines réglementaires.

Cet enjeu se recoupe également avec l'enjeu financier. En effet, la loi française prévoit le principe de réparation en cas de pollution, on parle alors de « pollueur-payeur ».

Le troisième enjeu du SME concerne l'image d'ELENGY. Les médias sont friands de catastrophes et de méfaits, surtout lorsqu'il s'agit de grands groupes industriels et les conséquences sont souvent désastreuses vis à vis des différents clients et partenaires, au-delà même de la mauvaise image auprès du public.

A l'image des méthodes appliquées à son SMS, ELENGY dispose de nombreux outils permettant de gérer ses impacts environnementaux.

Tout d'abord, la mise en place d'une Politique de Responsabilité Environnementale et Sociétale (Politique RES) approuvée et soutenue par la direction. Elle est essentielle car c'est elle qui démontre l'engagement d'ELENGY aux yeux de tous les opérateurs, ainsi qu'auprès des clients et partenaires (**Voir Annexe2**).

D'autre part, la formation de tous les acteurs de l'entreprise conduit à l'amélioration des performances environnementales. Celle-ci doit permettre aux opérateurs d'adopter les bonnes méthodes de travail : prévention, prise en compte du recyclage, réflexion sur l'environnement avant d'entamer toute action nouvelle. De plus, impliquer les personnels grâce à des formations régulières conduit à leur bien-être, leur implication et l'amélioration globale des performances de l'organisation.

L'un des aspects le plus général pour la diminution des impacts environnementaux est la gestion des déchets, une activité très réglementée et très formelle. Des points de collecte par catégories de déchets sont mis en place : dangereux, non-dangereux, banals, recyclables, etc. C'est un travail qui se corrèle souvent avec celui de la fonction sécurité, d'où l'intérêt d'un SMI.

La Cadre QHSE, responsable de cette gestion des déchets, tient à jour un registre de suivi des déchets, permettant de retracer par ordre chronologique les opérations relatives au traitement et à l'élimination des déchets dans les filières autorisées. Pour cela un système de suivi dynamique a été choisi : l'outil en ligne EverHSE de TENNAXIA.

Les indicateurs compilés dans des tableaux de bord permettent d'analyser les évolutions concernant la performance environnementale des activités d'ELENGY. Ils sont l'occasion de constater les points forts et les points faibles de la politique menée ou de mesurer son efficacité globale pour procéder à des ajustements, en vue d'un cycle d'amélioration continue. Enfin, les indicateurs permettent à ELENGY de communiquer les résultats aux différentes parties prenantes, en interne et en externe, pour prouver l'efficacité des actions menées.

Enfin, les audits, plus encore que les indicateurs, sont utiles pour contrôler la cohérence globale du SME. Menés par l'organisme DNV GL, ils sont nécessaires pour obtenir la certification ISO 14001. La certification est un signal fort envoyé aux partenaires et aux clients et montre l'implication d'ELENGY dans sa démarche de responsabilité sociétale.

Le nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 a augmenté de plus de 60% depuis les années 2000 et on remarque que le SMQ arrive souvent en complément du SME existant.

Les paragraphes ci-après sont donc consacrés à la dernière composante du Système de Management Intégré QSE : le SMQ.

Durant des années, la Qualité correspondait surtout au contrôle du produit vis à vis des exigences annoncées par le cahier des charges.

Par la suite, le Management de la Qualité a évolué vers la maîtrise des coûts de production : éliminer un maximum de non-conformités pour ne pas gaspiller de matière première ni de temps. Pour cela, les entreprises se sont tournées vers la gestion des processus de production et non plus uniquement vers le contrôle des produits finis.

Le SMQ comporte plusieurs enjeux de taille qui en font un axe stratégique à ne pas négliger pour ELENGY.

Tout d'abord, il s'agit de satisfaire les clients à moindre coût grâce à la maîtrise des processus interne : c'est le respect des exigences du client. La finalité du processus d'exploitation est d'assurer un fonctionnement sûr et performant des trois Terminaux Méthaniers.

Vient ensuite un aspect purement réglementaire : le SMQ permet de satisfaire aux exigences réglementaires et normatives, qui sont un aspect fondamental et directeur dans la structuration des actions de l'organisation. ELENGY détient la certification ISO 9001.

Le Management de la Qualité implique donc plusieurs enjeux stratégiques indispensables, en se basant sur trois objectifs principaux : la maîtrise du fonctionnement interne, la capitalisation des savoir-faire, l'amélioration des relations client fournisseurs.

Les exigences réglementaires constituent une des bases d'application pour un SMI. Par ailleurs, l'obtention d'une ou plusieurs certifications permet de s'assurer de la satisfaction des clients et d'obtenir la confiance des différents partenaires.

Ainsi, les Management de la Qualité et de l'Environnement sont des éléments indispensables pour ELENGY en termes de rentabilité et de notoriété, mais surtout de suivi et de mise en conformité avec les législations et les règlements en vigueur.

3.2.4 Le Manuel de Management

Le Manuel de Management d'ELENGY est un outil très important et performant pour communiquer sur l'organisation de son Système de Management Intégré QHSE.

Il présente toutes les dispositions retenues par ELENGY pour assurer la prévention des risques, satisfaire l'ensemble des exigences définies par les normes ISO 9001 et 14001 et mettre en œuvre le dispositif d'amélioration continue.

Cet outil simple mais complet permet d'avoir une vue d'ensemble sur les différents processus, les services aux clients et les plans d'actions. En **Annexe 3** se trouve la cartographie des processus et ses interactions.

Le SMI repose essentiellement sur la cartographie des processus, l'implication des managers et des salariés, le pilotage stratégique d'ELENGY par le Directeur Général et sur la communication interne et externe :

La cartographie des processus	L'implication des managers et des salariés	Le pilotage de la BU Elengy	La communication interne et externe
Pour chaque processus, un responsable (avec ou sans assistant(s)) est chargé de fixer les orientations et les objectifs de performance du processus, de vérifier qu'il produit les résultats attendus et de s'assurer de l'efficacité et de l'amélioration continue du processus.	<p>Une implication forte de la ligne hiérarchique et des instances de management chargées de la mise en œuvre du Système de Management et de son amélioration continue.</p> <p>L'implication du personnel à tous niveaux dans notre démarche qualité est un moyen de garantir la compétitivité de la BU Elengy.</p>	Le pilotage stratégique par le Directeur Général d'Elengy et Président de Fosmax LNG, s'appuie sur la Mission Audit Compliance QSE pour s'assurer du bon fonctionnement du Système de Management.	<p>Chaque collaborateur est acteur de la communication d'Elengy.</p> <p>Une communication à tous les niveaux de l'organisation, favorisant la transversalité, via chaque collaborateur, les managers et les outils de communication dédiés est développée pour nos parties prenantes internes et externes.</p>

La boucle d'amélioration continue d'ELENGY s'appuie quant à elle sur plusieurs leviers :

- Une écoute client formalisée ;
- Une planification annuelle et pluriannuelle des activités ;
- Une identification et une gestion des risques ;

- Un dispositif de contrôle interne ;
- Un système de revues :
 - **La revue de direction de site** porte sur l'efficacité du SGS. Cette revue fournit notamment les données d'entrée nécessaires aux revues de processus et à l'établissement des rapports exigés par les dispositions réglementaires.
 - **La revue de processus** porte sur l'analyse de la satisfaction des parties intéressées et des réclamations des parties prenantes, des résultats du contrôle interne, et du fonctionnement des activités du processus. Le responsable de processus se prononce sur l'efficacité de ce dernier.
 - **La revue de direction** porte sur l'efficacité de l'ensemble du SMI d'ELENGY. Un point sur les conformités réglementaires des sites, les évolutions passées et futures, et l'avancement des plans d'actions est également réalisé.

Le Manuel de Management regroupe et décrit la mise en œuvre globale du SMI QSE chez ELENGY. Il devient donc un support de communication qui, en interne, peut servir à sensibiliser les nouveaux arrivants sur l'organisation d'ELENGY et les modalités de pilotage de ses processus, et, en externe, donne confiance aux clients quant à la maîtrise de ses activités.

3.2.5 L'implication de la hiérarchie et des salariés

Le management doit impérativement s'étoffer d'une composante organisationnelle majeure: il doit être structuré, répondre à une méthode, être doté d'objectifs précis et être parfaitement adapté au contexte social et économique. Il doit permettre d'anticiper les problèmes et de s'adapter efficacement aux évolutions des modes de vie et de pensée qui régissent notre société. Cette notion d'adaptation est primordiale car le management nécessite, en premier lieu, une prise en compte du contexte dans lequel il s'exerce.

Gandhi disait : « Montrer l'exemple n'est pas le meilleur moyen de convaincre, c'est le seul. »

Le rôle de la direction d'ELENGY est important, en montrant l'exemple à travers l'affirmation de sa volonté et en allouant les moyens nécessaires à la pérennisation du SMI.

La démarche ne doit pas partir de la base mais du sommet. C'est un projet stratégique piloté au plus haut niveau hiérarchique, qui traduit la volonté de la direction et son attachement indéfectible aux principes et valeurs qui déterminent les décisions et régissent les actions. Il est donc essentiel que la direction soit elle-même parfaitement convaincue du bienfondé de la démarche et s'engage de façon très claire dans celle-ci afin d'en être le moteur.

De plus, l'engagement de la direction doit être formalisé au travers d'une déclaration politique précisant la vision, les valeurs, les finalités et objectifs à long terme de l'établissement. Cette dernière permet à ELENGY de démontrer son engagement aux yeux du personnel, de ses clients et de ses partenaires.

Les rôles des managers sont de gérer, organiser, motiver, anticiper et rendre compte. Ils doivent également tenir compte de nombreux éléments internes et externes qui influent sur le fonctionnement général de l'entreprise. Le mode de management doit donc être bien pensé et correctement mis en œuvre pour permettre d'apporter des réponses appropriées à ces besoins.

De plus, les managers se doivent de tirer le meilleur parti de leurs collaborateurs. Ceci implique une parfaite connaissance des facteurs qui peuvent influencer leur motivation et agir sur leur efficacité.

Enfin, l'anticipation fait clairement partie des responsabilités des managers. Elle va permettre l'adaptation aux contraintes futures en percevant les prémices des mutations possibles.

L'implication de la hiérarchie est donc indispensable au bon fonctionnement du SMI ainsi qu'à l'amélioration des nombreux processus qui s'y rattachent. Il ne faut cependant pas négliger le rôle primordial des salariés.

En effet, analyser et améliorer des processus nécessite de questionner les personnes qui les mettent en application, qui les font vivre et qui ont l'expérience de leurs fonctionnements réels sur une longue période. Grâce à leur connaissance intime de « leurs » processus, les opérateurs contribuent à identifier les problèmes et à trouver, évaluer et mettre en œuvre les solutions. Cet apport est particulièrement important pour les actions d'optimisation souvent petites, mais nombreuses. Impliquer les équipes en amont des décisions dans l'analyse des problèmes et des solutions favorise la pertinence des solutions retenues et aide les équipes à y adhérer.

Cette implication du personnel nécessite cependant un soutien affiché et constant des responsables hiérarchiques. Personnel et hiérarchie sont donc étroitement liés.

La réussite des actions engagées est liée à la qualité du dialogue dans l'entreprise. Que l'engagement soit ponctuel ou global, les salariés doivent être au cœur des démarches d'analyse des processus, d'élaboration et de mise en œuvre des solutions. Pour bien communiquer, il est aussi important d'écouter que d'informer, de façon à ce que chacun dispose de toutes les informations pertinentes à son niveau.

En effet, les normes ou référentiels QSE préconisent un management participatif, impliquant tous les niveaux hiérarchiques dans les propositions faites en matière de fonctionnement de l'établissement.

Ce management participatif a plusieurs objectifs :

- L'utilisation intelligente des compétences présentes à tous les niveaux : il n'est pas imaginable de prendre des décisions en matière de fonctionnement du service sans en avoir discuté au préalable avec les personnes directement ou indirectement concernées. Ces dernières ont souvent des avis intéressants liés à leur parfaite connaissance du problème à leur échelle.
- La motivation du personnel, qui est un facteur important d'efficacité : cette motivation passe notamment par le sentiment de reconnaissance. Ce dernier est particulièrement induit par la participation du personnel aux propositions liées à l'organisation et au fonctionnement du service.
- La conviction par rapport à l'importance des sujets relatifs à la Qualité, la Santé Sécurité au Travail et l'Environnement

Ainsi, l'information constitue la base de la communication interne, la fédération est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes, la participation permet à chacun d'être acteur de l'entreprise et enfin l'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs.

Ces quatre composantes régissent et dynamisent le Système de Management Intégré QSE mis en place chez ELENGY.

4. Analyse critique de l'existant et réflexions personnelles

Cette quatrième et dernière partie permet d'apporter un point de vue externe global et personnel à la problématique de ce mémoire. Dans la première sous-partie j'analyserai l'existant et identifierai les fragilités potentielles, dans la seconde je tenterai de pallier à ces dernières en proposant des actions d'améliorations.

4.1 Analyse et fragilités potentielles

Etant également sapeur-pompier volontaire depuis 5 ans, j'ai pu constater certains dysfonctionnements récurrents lors de la mise en œuvre opérationnelle des opérations de secours : ceux-ci seraient qualifiés de « non-conformité » dans un cadre industriel. Fort de cette expérience, j'espère pouvoir amener une expertise utile dans la vie du Système de Management Intégré d'ELENGY, en partie théorique et global mais en restant centré sur la priorité opérationnelle et le quotidien des opérateurs.

Une fois le SMI mis en place sur des bases solides, il ne peut être laissé à l'abandon, il faut l'évaluer, le contrôler et le faire vivre. Avant de se lancer dans l'amélioration du système, il faut savoir sur quoi agir pour savoir que faire. De nombreux indicateurs sont mis en place pour mesurer nos performances internes, cependant il faut également évaluer les données découlant de ces indicateurs : pour cela l'audit est l'outil adapté. Il permet d'initier la boucle de l'amélioration continue en identifiant des actions d'amélioration. Ainsi, je commencerai par analyser l'utilité des audits internes et externes, pour contrôler la cohérence globale de notre SMI et vérifier le respect des exigences réglementaires.

L'audit interne est une expertise menée par les référents QHSE d'ELENGY. Il nécessite une méthodologie, des compétences et des comportements spécifiques qu'il est nécessaire de connaître. Les audits internes peuvent être programmés annuellement (élaboration d'un programme d'audits), qu'on nomme audits systèmes, ou bien déclenchés de façon impromptue suite à des remontées ou des anomalies constatées, qu'on nomme audits terrain/sécurité.

Les plans d'actions découlant des audits terrain/sécurité, donnent généralement lieu à des actions correctives immédiates. En effet, les écarts concernent majoritairement les Entreprises Extérieures, qui s'efforcent de répondre rapidement aux remarques et exigences d'ELENGY. Ces audits permettent donc de contrôler et maintenir les conformités réglementaires sur le terrain.

Les audits externes quant à eux sont réalisés par un intervenant de l'organisme externe DNV, compétent et impartial. Ce type d'audit, dont la date de réalisation est définie et connue par ELENGY, nécessite une préparation en amont. Or l'anticipation de l'audit remet en question cette préparation, qui, la plus part du temps, devient un branle-bas de combat pour tenter de traiter les non-conformités. Ainsi, l'entreprise ne voit plus l'audit comme une opportunité d'évaluation et d'amélioration pérenne mais plutôt comme une contrainte supplémentaire à traiter rapidement.

Je prendrai l'exemple d'une mission que j'ai eu à réaliser concernant l'inventaire des produits chimiques sur les TMF, suite à une non-conformité réglementaire établie lors du précédent audit ISO 14001. Elle était due au mauvais stockage de nouveaux produits chimiques introduits sur site et à l'absence des FDS associées. Le traitement de cette non-conformité fût lancé en urgence, en vue du prochain audit, à la fin du délai de réalisation défini dans le plan d'actions. Bien que cette tâche fût finalement réalisée efficacement en temps voulu elle aurait pu être clôturée bien avant. Ainsi, il fût certes regrettable d'attendre et de considérer l'audit comme élément déclencheur, mais ce travail très formateur présenta un avantage indéniable : l'efficacité du travail sous pression.

Par ailleurs, en complément des audits, nous réalisons également de nombreux exercices permettant d'évaluer nos compétences opérationnelles, organisationnelles et techniques. Ces exercices sont importants et indispensables pour faire vivre et maintenir nos conformités réglementaires.

C'est d'ailleurs la réalisation d'un exercice POI annuel, en décembre 2016, qui nous a permis de mettre le doigt sur une défaillance du système d'alerte sonore POI/PPI, qui constitue un élément important dans le cadre des conformités réglementaires, répondant à la mise en place du POI.

En effet, au cours de ce dernier les sirènes se sont avérées inaudibles depuis certaines zones du terminal de Cavaou. J'étais par la suite en charge de la réalisation du protocole d'essai et du pilotage des tests d'audibilité en différents points géographiques du site afin de déterminer les plus défavorables. Ces tests se sont déroulés avec succès en avril 2017, un plan d'actions est désormais en cours d'élaboration.

Après 2 années passées au sein d'ELENGY, j'ai pu acquérir une solide culture terrain, notamment aux côtés des techniciens HSE, lors d'audits ou de supervisions de travaux. J'aurais voulu que ce temps opérationnel terrain (20%) soit plus important, mais les nombreuses missions administratives prenaient beaucoup de temps. J'ai tout de même pu régulièrement échanger avec les opérateurs des ateliers, du service conduite, et des entreprises extérieures qui ont toujours su se montrer accueillants et pédagogiques. Cela m'a permis de bénéficier de leur expertise des deux sites et de leurs installations.

Grâce à cette proximité avec les opérateurs, dont j'ai réellement besoin, j'ai énormément appris. En effet, je suis une personne pragmatique, je ne peux me baser sur des informations uniquement théoriques. J'ai par conséquent besoin d'une mise en pratique et de constater par moi-même des faits réels pour apprendre et considérer une vérité vraie.

A mon humble avis, je pense qu'il y a un trop gros écart entre le ratio des tâches administratives et des missions opérationnelles de terrain. Cela se fait ressentir notamment au niveau des procédures écrites qui sont parfois inadaptées aux réalités et aux contraintes du terrain. Ainsi, dans ce paragraphe j'exposerai les fragilités de certaines procédures, pouvant les rendre inefficaces voir inutiles.

En effet, les logiques de métier et les pratiques qui en découlent sont construites au cours du temps par les opérateurs et font partie intégrante de leur professionnalisme.

C'est pourquoi, lorsque les procédures portent surtout sur des logiques managériales (contrôle, audit, standardisation, etc...), elles perdent leur crédibilité aux yeux des opérateurs qui sont censés les mettre en œuvre, ce qui les incite donc à les ignorer. L'inadaptation, une utilisation difficile ou une conception détournée à des fins purement managériales sont des facteurs qui ont pour conséquence de réduire l'acceptation des procédures par les opérateurs, qui remettent alors en cause leur pertinence et leur rôle en matière de maîtrise des risques. En effet, la perception terrain des risques (nature des dangers, gravité et fréquence) peut parfois être radicalement différente de celle du concepteur de la procédure.

De plus, faute d'une analyse approfondie de la situation de travail, la procédure peut aussi méconnaître certaines phases à risques de l'activité et obliger les intervenants à improviser: elle perd alors sa vocation de cadrage de l'activité et donc sa fonction première de transmission des

exigences à respecter. La procédure n'ayant plus aucun sens pour les opérateurs, sa transgression devient alors normale, routinière, voire légitime. En considérant la défaillance humaine comme cause et non comme conséquence d'un non-respect de procédure, des messages contradictoires sont envoyés aux opérateurs. S'ensuivent potentiellement une démobilisation de ces derniers et une perte de crédibilité de la procédure, soit l'exact opposé du but recherché.

Par conséquent rien ne sert de créer une procédure dans le but de simplement rédiger un document afin d'obtenir des indicateurs positifs ou de partiellement répondre à des exigences légales, si cette dernière est inapplicable par les intervenants.

Cependant la majorité des opérateurs/intervenants ne se rend pas forcément compte du grand nombre de contraintes opérationnelles et administratives auxquelles doit répondre un site Seveso 3 Seuil haut tel qu'un Terminal Méthanier. La vision terrain diverge donc à nouveau de la vision managériale de l'encadrement.

En effet, les procédures peuvent également répondre à un objectif managérial, et non au seul soutien à l'activité. Parce qu'elles laissent une trace écrite, les procédures sont parfois utilisées par l'encadrement comme support de contrôle de l'activité. Elles permettent aussi de vérifier la conformité des pratiques avec un référentiel imposé (certification, grille d'audit), pas toujours adapté aux spécificités de l'activité.

Pour conclure, il nous est indispensable d'améliorer en permanence notre SMI, sans pour autant viser la perfection. Les audits sont des outils performants de contrôle des conformités réglementaires et d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Il ne faut cependant pas les considérer comme « un contrôle contraignant de dernière minute ».

Il est par ailleurs primordial de démontrer l'utilité d'une procédure ou d'une bonne pratique à adopter, sans quoi une démarche inductive prendra très vite place dans l'esprit des opérateurs. L'induction s'appuie sur le fait que l'accumulation d'évènements concordants, sans contre-exemple, augmente la probabilité de les voir se renouveler et engendre une quasi-certitude. En effet, si les opérateurs jugent une procédure inutile, inadaptée ou inapplicable, la « débrouille » et l'improvisation dont ils vont faire preuve deviendront et resteront à leurs yeux les meilleures solutions tant que ces dernières fonctionneront.

4.2 Pistes d'amélioration

Les systèmes existants chez ELENGY sont bien entendu performants, cependant, comme cela a été identifié précédemment, il existe certaines pistes d'amélioration.

Le principal point à améliorer concerne la conception des procédures.

- La première étape passe par l'amélioration de notre communication interne.

Comme dit dans la Sous-Partie 3.2.4, la réussite des actions engagées est liée à la qualité du dialogue dans l'entreprise. Que l'engagement soit ponctuel ou global, les salariés doivent être au cœur des démarches d'analyse des processus, d'élaboration et de mise en œuvre des solutions. Il faut donc commencer par améliorer ce dialogue.

Le but est de s'appuyer sur un management participatif afin de communiquer plus aisément et de fédérer l'ensemble du personnel (opérateurs et hiérarchie) autour d'objectifs communs, telle que la conception des procédures. Le dialogue et la concertation, la prise en compte des idées de chacun, la reconnaissance et la valorisation du rôle de chacun, la délégation, l'autonomie et la confiance sont l'expression de ce management participatif.

Ainsi, l'implication et la motivation des opérateurs dans la conception des procédures, seront renforcées. La satisfaction induite aura, par la suite, une influence sur l'acceptabilité des procédures mais également sur leur facilité de mise en application.

- Il faut ensuite bien maîtriser notre processus de conception des procédures.

« Les facteurs organisationnels et humains ont contribué à 62% des accidents industriels en 2013 », indique Ludovic Moulin, responsables des activités Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) à l'Institut National de l'Environnement Industriel et des RISques (INERIS).

Il est donc très important de prendre en compte ces facteurs afin de « bien concevoir » les procédures.

On peut voir sur le schéma ci-après, qu'une anomalie peut survenir à n'importe quelle étape du développement de la procédure: incohérence vis-à-vis du référentiel documentaire existant, erreur de conception, mauvaise gestion des modifications, accompagnement insuffisant

conduisant à des lacunes d'appropriation par les opérateurs/intervenants. Questionner le cycle de développement des procédures, permet d'identifier des leviers potentiels de progrès.

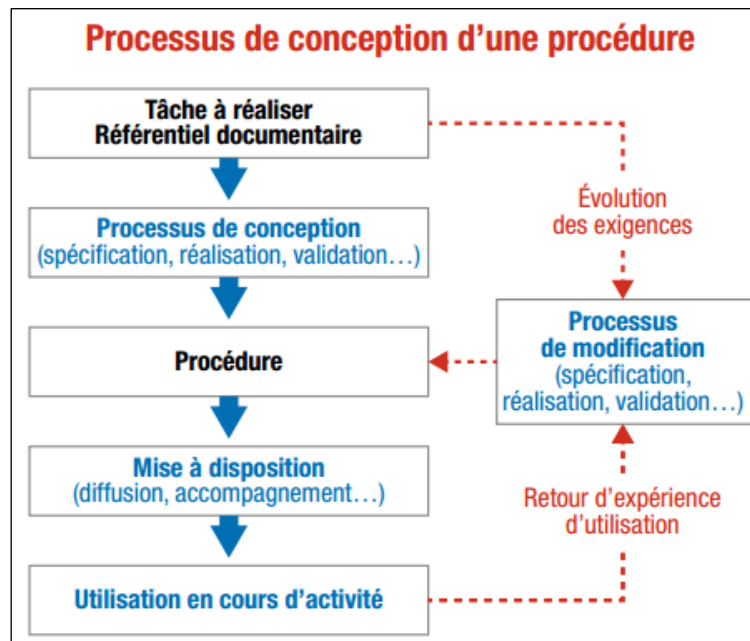


Figure 7 : Processus de conception d'une procédure

- Il faut également s'assurer de la pertinence et de l'utilité de nos procédures.

L'« hyper-procéduralisation » des activités industrielles découle d'une croyance tenace qui suggère que le principe « J'écris ce que je fais, je fais ce que j'ai écrit » est nécessaire pour réduire les défaillances dégradant la maîtrise des risques.

Or, le retour d'expérience des accidents d'exploitation montre que la maîtrise des risques repose en fait sur un principe plus souple: « J'écris ce que j'aimerais faire idéalement et j'adapte ce que j'ai écrit aux situations rencontrées, en priorisant au mieux les exigences ». C'est précisément sur ce principe qu'ELENGY doit fonder sa réflexion et s'interroger sur la pertinence de ses procédures.

Ce principe tient compte de la complexité des systèmes et de la difficulté à décrire exhaustivement leur fonctionnement. Il n'incite pas au respect inconditionnel des règles, mais à l'atteinte des objectifs liés à l'exploitation, dans des conditions acceptables pour les opérateurs. Si ce but est perdu de vue, l'arsenal de procédures censé orienter l'organisation et la réalisation des activités d'exploitation, amène ces derniers à perdre confiance dans les procédures.

Par ailleurs, le nombre considérable de procédures écrites, parfois inconnues ou inutilisées, présentes dans notre base de données, nous amène à douter de la réelle utilité de certaines. Il faudrait envisager un recensement complet des procédures afin de réaliser un tri indispensable.

- Enfin, il faut cadrer et légitimer l'usage des procédures.

Cet axe important relève de l'action managériale: c'est le sens des activités qui est en jeu. Il ne suffit pas de réaliser une formation/sensibilisation des opérateurs aux procédures. Au-delà du « Comment faire ? », il s'agit de transmettre le « Pourquoi faire comme cela ? ».

De plus, la réaction face à la transgression de la procédure est essentielle. Détecter et traiter l'écart au quotidien, expliciter sa conséquence potentielle et lui donner du sens, permet d'éviter les phénomènes de « normalisation de la déviance » comme explicité précédemment.

Pendant, le travail sur les procédures et leur cycle de vie ne constitue pas le seul axe de progrès envisageable. Le second point à améliorer concerne les modalités et délais de réévaluation de nos conformités réglementaires.

C'est un point aisément abordable et corrigé étant donné que ce sont les acteurs internes ELENGY, en charge de suivre ces réévaluations, qui ont déterminé au préalable un délai à respecter de 3 ans. La réglementation n'impose aucune périodicité de réévaluation des conformités réglementaires. Nous aurions donc juste à nous fixer, après concertation, de nouvelles échéances qui seraient plus aisément atteignables.

Dans la réalité professionnelle, l'existence de marges de manœuvre est indispensable à la maîtrise des risques et au maintien des conformités réglementaires. Entre la théorie des règles écrites qui, de toute façon, ne sera jamais exhaustive et totalement adaptée, il est nécessaire de laisser de la place à l'expression de l'intelligence pratique, de l'expérience acquise et du savoir-faire propre aux opérateurs de terrain.

Le véritable enjeu est de veiller à la professionnalisation de l'ensemble des acteurs d'ELENGY (opérateurs, managers, concepteurs des procédures) et au maintien du sens des exigences de sûreté/sécurité, tout au long de la chaîne décisionnelle de l'entreprise, depuis le plus haut niveau hiérarchique jusqu'à l'opérateur terrain de première ligne.

Dans les grandes entreprises, lorsque un système est en place, nouveauté et amélioration peuvent être compliquées à apporter. Parfois un changement radical et une prise de risque sont indispensables, il faut oser le changement : « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles » *Sénèque, Philosophe romain.*

Conclusion

Ce mémoire a été l'occasion d'apporter les éléments de réponse concernant la problématique choisie :

« Comment faire vivre et maintenir les conformités réglementaires d'un Terminal Méthanier, classé Seveso 3 Seuil haut ? »

L'analyse théorique des prescriptions législatives et réglementaires relatives aux Terminaux Méthaniers a permis de comprendre l'utilité d'une veille réglementaire continue et la nécessité d'un Système de Management Intégré QHSE adapté.

Outre cet aspect réglementaire, tout au long de ce travail, fait de synthèses, de compilations et d'analyses de documents et d'une intense réflexion personnelle, j'ai acquis la conviction que le SMI et la veille réglementaire, qui sont étroitement liés, constituent les éléments clés pour répondre aux multiples exigences réglementaires et piloter l'amélioration continue d'une installation classée Seveso 3 Seuil haut.

Au travers de ces deux années passées chez ELENGY, j'ai pu prendre connaissance des nombreuses exigences auxquelles doit répondre une installation classée Seveso 3 Seuil haut.

Ma mutualisation sur deux Terminaux Méthaniers, de conception différente, fut énormément enrichissante tant sur le point humain qu'intellectuel.

Le temps opérationnel passé sur le terrain, m'a permis d'accroître mes compétences et connaissances techniques. Cela me conforte dans le choix d'une future carrière accès majoritairement sur l'opérationnel.

Ce mémoire a pour moi été l'occasion de structurer les savoirs acquis au cours de ces cinq années d'études concernant les domaines d'expertise Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement. Cependant ce dernier soulève, selon moi, une nouvelle problématique, à laquelle il serait intéressant de répondre : quels avantages pourraient tirer les sociétés à avoir une activité proactive vis-à-vis de la réglementation plutôt que de devoir s'adapter aux changements imposés par les Institutions européennes et françaises ?

Bibliographie

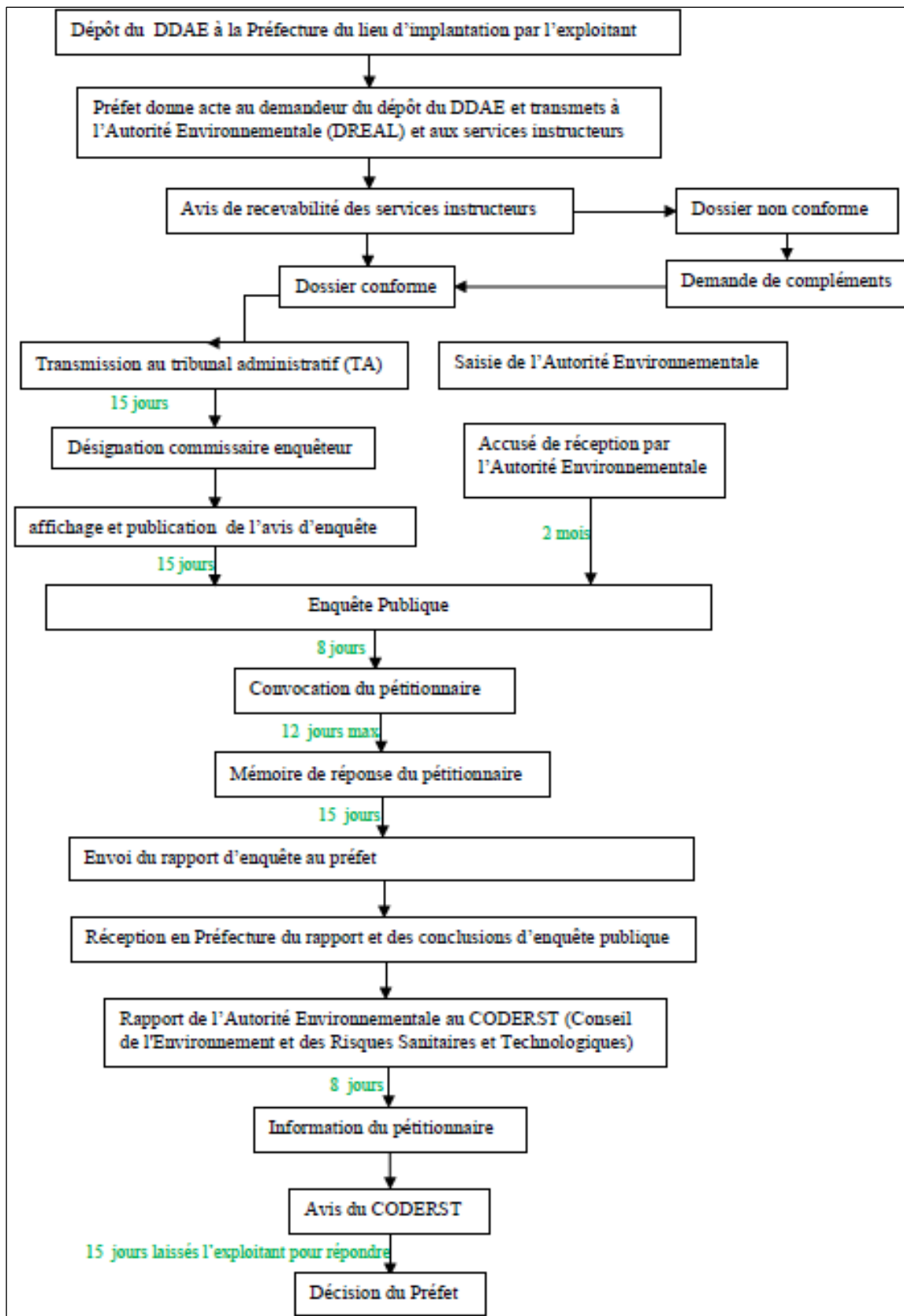
- Ouvrage « Prévoir et Faire Face » – Raoul Viger
- Documentation interne ELENGY
- <https://www.legifrance.gouv.fr>
- <http://www.ineris.fr/aida/>
- <http://www.wk-hsqe.fr/>
- <http://www.installationsclassees.developpement-durable.gouv.fr/accueil.php>
- <http://www.paca.developpement-durable.gouv.fr/>
- <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/>
- <https://www.actu-environnement.com/>
- <http://www.georisques.gouv.fr/le-risque-industriel>
- <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/guest>
- <https://www.petite-entreprise.net/>
- <http://communicationorganisation.revues.org/>

Table des abréviations

- BVRP : Bulletins de Veille Réglementaire Personnalisés
- CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
- CLP : Classification, Labelling, Packaging
- CODERST : Conseil Départemental de l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques
- DDADUE : Dispositions d'Adaptation de la législation au Droit de l'Union Européenne
- DDAE : Dossier de Demande d'Autorisation d'Exploiter
- DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
- EDD : Etude De Danger
- FDS : Fiche de Données de Sécurité
- FOH : Facteurs Organisationnels et Humains
- GN : Gaz Naturel
- GNL : Gaz Naturel Liquéfié
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- HP : Haute Pression
- ICPE : Installation Classée pour la Protection de l'Environnement
- INERIS : Institut National de l'Environnement Industriel et des RISques
- ISRS : International Safety Rating System
- MTD : Meilleures Techniques Disponibles
- POI : Plan d'Opération Interne
- PPAM : Politique de Prévention des Accidents Majeurs
- PPI : Plan Particulier d'Intervention
- QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

- RES : Responsabilité Environnementale et Sociétale
- SGS : Système de Gestion de la Sécurité
- SME : Système de Management de l'Environnement
- SMI : Système de Management Intégré
- SMQ : Système de Management de la Qualité
- SMS : Système de Management de la Sécurité
- SUP : Servitude d'Utilité Publique
- THT : TétraHydroThiophène
- TM : Terminal Méthanier
- TMF : Terminal Méthanier de Fos-sur-Mer

Annexe 1



Annexe 2

Politique de Responsabilité Environnementale et Sociétale

Dans le cadre des missions de service public d'Energry, des engagements du groupe ENGIE, et avec la volonté d'établir des relations durables et mutuellement profitables avec l'ensemble des clients et des parties prenantes (collectivités locales, riverains, associations, services de l'Etat), la politique d'Energry et de Fosmax LNG est structurée suivant 3 axes, en cohérence avec la Politique RES du groupe ENGIE (Janvier 2014), le projet d'entreprise #Energry21 et les lignes directrices de la norme ISO 26000.

1 *"Conferer le leadership d'Energry comme multiplicateur en Europe et dans le Monde"*

- Rester le leader en Europe dans la vente des services de terminaling
- Etre transparents et non discriminatoires, dans notre offre commerciale et notre communication vis-à-vis de l'ensemble de nos clients et prospects
- Maintenir la compétitivité du service de regazéification à horizon 2021 dans un contexte de concurrence accrue
- Rechercher et assurer, en concertation avec nos parties prenantes, une transformation viable du site de Tonkin, centrée à terme sur le GNL de détail
- Innover et amplifier le développement de nouveaux services en intégrant les enjeux RES, sur nos sites et en-dehors, au service de nos clients et de la transition énergétique dans le transport (Projet Nestor / Castor / Hubert / Burnberg...)
- Amplifier le développement international pour aider le Groupe à trouver des relais de croissance et maintenir l'attractivité ainsi que le capital humain d'Energry

2 *"Apporter le meilleur service possible à nos clients et renforcer une culture d'entreprise fédérant les collaborateurs autour des valeurs de sécurité, de respect, de transversalité et de solidarité"*

- Mettre en tête de nos priorités la santé et la sécurité des personnes et la sécurité de notre activité industrielle, en renforçant l'implication de l'ensemble du management et du personnel dans la protection de la santé - sécurité des riverains, du personnel des entreprises intervenantes et de notre personnel, et dans la prévention des accidents majeurs et de la pollution
- Poursuivre notre démarche d'amélioration continue du système de management intégré dans les domaines de la santé, de la sécurité des personnes, de la sécurité industrielle, de l'environnement, de la qualité et de l'efficacité opérationnelle
- Réduire notre consommation énergétique et nos impacts environnementaux sur l'eau (ohérolifon) et l'air (émissions de CO2 à bas débit via le projeter mini-aerod out et NOEMM) et préserver la biodiversité
- Centrer l'organisation sur le service des Clients
- Développer le professionnalisme, par le recours à l'alternance afin de favoriser la transmission de savoirs entre générations, par le recrutement de talents, et en assurant à chaque collaborateur les moyens de son développement de carrière
- Développer une démarche Qualité de Vie au Travail en poursuivant la Politique sur la prévention des Risques Psycho-Sociaux et en élargissant son ambition
- Favoriser et développer l'esprit d'initiative et l'engagement participatif de chacun, au service d'une performance et d'une croissance collectivement responsables
- Accompagnement du changement : faciliter le changement par un dialogue social soutenu, le renforcement des actions de formation et le développement de la culture de transversalité
- Favoriser l'égalité des chances en luttant contre toute forme de discrimination au recrutement, à la formation et à la promotion, notamment en favorisant l'égalité professionnelle Homme-Femme

3 *"Veiller à entretenir une relation gagnant-gagnant et de confiance avec l'ensemble de nos parties prenantes"*

Mettre nos activités de manière responsable

1 *"Apporter le meilleur service possible à nos clients et renforcer une culture d'entreprise fédérant les collaborateurs autour des valeurs de sécurité, de respect, de transversalité et de solidarité"*

- Code de bonne conduite Energry et Fosmax LNG (mars-2008)
- Politique de maintenance Energry (mars-2014)
- Politique de sécurité du SI Industriel Energry (mars-2002)
- Politique Santé et Sécurité ENGIE
- Certificats Energry : ISO 9001 et 14001, mbaud 7 (ex-DW)
- Politique développement des Risques Energry (mars-2000)
- Accord sur la Politique Alternance Energry
- Accord européen ENGIE sur l'alternance de la QVT
- Accord Télétravail Energry
- Plate-forme Energry GDDI (pour leur création et contenu DESI)
- Accord Egalité professionnelle Energry
- Accord handicap Energry
- Loi Diversité Energry
- Politique Diversité ENGIE

2 *"Apporter le meilleur service possible à nos clients et renforcer une culture d'entreprise fédérant les collaborateurs autour des valeurs de sécurité, de respect, de transversalité et de solidarité"*

- Accord Egalité professionnelle Energry
- Accord handicap Energry
- Loi Diversité Energry
- Politique Diversité ENGIE

3 *"Veiller à entretenir une relation gagnant-gagnant et de confiance avec l'ensemble de nos parties prenantes"*

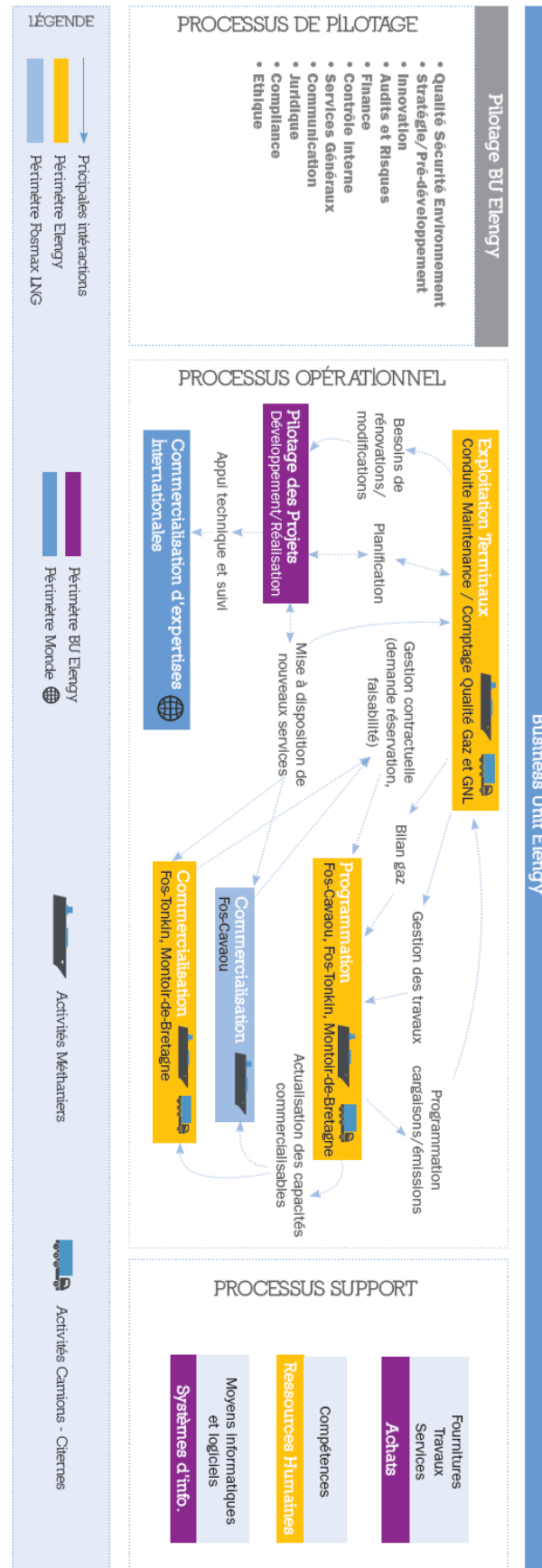
- Gouvernance des actifs Energry (mars-2007)
- Politique éthique ENGIE
- Code de bonne conduite Energry et Fosmax LNG (mars-2008)
- Politique initiatives et innovations Energry (mars-2004)
- Code de bonne conduite Energry et Fosmax LNG (mars-2008)
- Politique Santé et Sécurité ENGIE
- Certificats Energry : ISO 9001 et 14001, mbaud 7 (ex-DW)
- Politique développement des Risques Energry (mars-2000)
- Accord sur la Politique Alternance Energry
- Accord européen ENGIE sur l'alternance de la QVT
- Accord Télétravail Energry
- Plate-forme Energry GDDI (pour leur création et contenu DESI)
- Accord Egalité professionnelle Energry
- Accord handicap Energry
- Loi Diversité Energry
- Politique Diversité ENGIE

Les engagements d'Energry et de sa filiale Fosmax LNG en faveur de la Responsabilité Environnementale et Sociétale suivant les 3 axes

#Energry21
NOUS SOMMES UNE RESSOURCE DIVERSE

Majida Jilani Dh Leulang
Directrice Générale Energry
Fosmax LNG
Avril 2016

Annexe 3



Résumé

ELENGY, filiale du Groupe ENGIE, est l'un des leaders mondiaux dans le secteur de l'énergie. Les Terminaux Méthaniers de Cavaou et Tonkin, classés Seveso 3 seuil haut, sont situés à Fos-sur-Mer, dans les Bouches du Rhône.

ELENGY est expert du GNL depuis plus de 50 ans.

Au sein de l'entreprise, la santé des travailleurs, la sécurité, la protection de l'environnement et la qualité des prestations fournies sont des objectifs qui ont une place très importante. C'est pour cela, qu'ELENGY est certifié ISRS 8, ISO 9001 et ISO 14001.

Les exigences réglementaires constituent la base d'application pour un tel Système de Management Intégré. A travers ce mémoire de fin d'études nous allons voir comment faire vivre et maintenir les conformités à ces exigences.

Summary

ELENGY, a subsidiary of ENGIE group, is one of the world leaders in energy sector. The LNG terminals of Cavaou and Tonkin, classified Seveso 3 high threshold, are located in Fos-sur-Mer, in Bouches du Rhône.

ELENGY is an LNG expert for more than 50 years.

For this company, the health of workers, the safety, the environmental protection and the quality of the supplied services are objectives which have a very important place. That is why, ELENGY is qualified ISRS 8, ISO 9001 and ISO 14001.

The regulatory requirements are the basis for an integrated management system. With this final thesis we will see how to develop and maintain the conformities to these requirements.

Mots clés

Seveso 3 Seuil haut, réglementation, obligations, conformités, SMI, certifications, ISRS 8, contrôles, procédures, audits, encadrement, opérateurs, amélioration continue.