

# GESTION DU CHANGEMENT

ALLIANZ RISK CONSULTING



## INTRODUCTION

Les changements sont un défi pour n'importe quelle organisation et la gestion du changement - comme processus organisationnel - a pour but d'aider les parties prenantes à accepter les changements de leur environnement et à s'y impliquer. Les assureurs Dommages aux biens et les spécialistes de la sécurité ont encore une autre vision de la gestion du changement : l'origine des causes de nombreux accidents et sinistres est un changement non contrôlé. Mis à part le sabotage et d'autres actes de malveillance, la plupart des installations industrielles sont conçues et exploitées pour être sûres, pourtant des incidents continuent à se produire. La sécurité conçue dans le processus d'origine peut être compromise par des projets de modifications inadéquates, aboutissant à des conditions dangereuses.

Depuis des décennies, l'idée de la gestion du changement (dans le sens de maintenir la sécurité de l'usine quand des changements interviennent) a été une composante cruciale de la philosophie de la gestion de risques d'industries comme le secteur du pétrole, de la chimie et de l'énergie nucléaire en raison de leurs graves dangers inhérents. Cependant, les sinistres Dommages aux biens ne se sont pas limités à ces industries. Les industries non

chimiques doivent également gérer leurs changements sans incident.

## QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE GESTION DU CHANGEMENT?

Ce système permet d'assurer que les risques associés à un changement soient identifiés et contrôlés. Lorsque les changements sont entrepris d'une façon peu structurée, de nouveaux dangers peuvent ne pas être reconnus et l'augmentation du risque, passer inaperçue. Les dangers et le risque peuvent avoir un lien avec les biens matériels mais aussi avec un potentiel accru pour une interruption d'activité. Un système méthodique de gestion du changement repose sur des procédures administratives qui demandent la revue et l'approbation de changements proposés d'une organisation.

D'un point de vue de l'assurance Dommages aux biens, les changements peuvent arriver dans les cas suivants:

- Éléments structurels des bâtiments (par exemple : taille, murs coupent feu, agencement, hauteur, répartition des charges, conception en vue des risques naturels, résistance au feu, etc).
- Machines et Equipements (par exemple : dangers

physiques, effet sur une potentielle perte d'exploitation, remplacement, réparations, etc).

- Matières (par exemple : risque incendie/explosion de matières premières, des produits finis, des matériaux d'emballage, etc).
- Exploitation (par exemple, organisation des équipes, réduction des effectifs, arrêts des installations, utilisation des sous-traitants, extension dans des bâtiments existants, changement de fournisseurs,

modification des procédures d'exploitation, etc).

- Maintenance ou fonctions Support (par exemple, maintenance, inspection et essais, sécurité, IT, etc).

Les changements peuvent être provisoires, comme des connexions provisoires de tuyauteries, le stockage transitoire, etc, ou permanents, comme un remplacement complet. Les changements peuvent être de type « remplacement standard » et revêtir un caractère mineur ou majeur.

## EXEMPLES

Le tableau ci-dessous montre quelques exemples de changements, qui peuvent affecter ou mettre en péril le concept de sécurité d'une installation. Tandis que nous nous concentrons sur la prévention et le contrôle des sinistres Dommages aux biens, les changements peuvent aussi affecter les sujets liés à la Santé, la Sécurité et l'Environnement (SSE), ce qui ne doit pas être occulté.

CHANGEMENT	IMPACT POSSIBLE
Extension de bâtiment	Le choix du matériau d'isolation peut changer la combustibilité du bâtiment
Rénovation de bâtiment	Les compartimentages existants peuvent être compromis
Installation de nouvel équipement	Augmentation du risque d'incendie ou d'explosion; les systèmes existants de protection contre l'incendie peuvent ne pas être conçus pour ce type de danger
Stockage de nouveau produit dans un entrepôt de distribution	Les systèmes de protection existants contre l'incendie peuvent ne pas être conçus pour cette nouvelle marchandise
Changement de la matière d'emballage ou du type de palette utilisée	Possible changement de classification des produits stockés, aboutissant à des systèmes de protection contre l'incendie inadéquats
Nouvelle matière première	Comportement différent au feu ou à l'explosion, comme des poussières combustibles, des liquides inflammables, des matières thermiquement instables, ou encore l'incompatibilité de matières entre elles, etc.
Changement de fournisseur	Dépendance d'un fournisseur unique
Diminution des effectifs	Perte d'expérience significative dans une équipe

Souvent, la protection peut être fournie après la mise en oeuvre du changement s'il a été identifié au préalable. Cependant, certains des changements mal gérés ont abouti à des accidents catastrophiques, comme des connexions provisoires de tuyauteries incorrectement installées ou l'utilisation de matières incompatibles.

## IDENTIFICATION ET GESTION DES CHANGEMENTS

Les changements les plus évidents arrivent quand de nouveaux bâtiments ou processus sont ajoutés. Les changements les moins évidents arrivent quand de nouvelles matières sont introduites dans le process, de nouveaux fournisseurs sont utilisés, les procédures sont modifiées, le personnel opérationnel est changé, le coût de la maintenance est réduit, l'équipement est réparé ou remplacé, etc.

Le premier défi est d'identifier des changements avant qu'ils ne soient mis en oeuvre. Il est alors important de déterminer si le changement planifié est un changement

significatif, qui doit être soigneusement évalué et géré, ou un changement mineur, qui n'a aucun nouvel impact sur le concept global de prévention et de sécurité d'un site.

Une fois identifiés comme significatifs, les changements éventuels peuvent être évalués en vue de déterminer si ces changements:

- Présentent de nouveaux dangers imprévus.
- Augmentent le risque associé à un danger connu.
- Affaiblissent ou éliminent le système de gestion existant.
- Augmentent la vulnérabilité à la perte d'exploitation.

## DÉVELOPPER UNE PROCÉDURE

Pour gérer des changements envisagés, une procédure systématique devrait être établie et mise en oeuvre pour:

- Définir le périmètre et tous les processus, procédures, zones physiques et équipements devant être couverts par le système de gestion du changement.
- Définir les catégories de changements et les étapes qui seront nécessaires d'être mises en oeuvre pour chaque

catégorie (par exemple : revue, approbations, etc). Des changements mineurs ou le « remplacement standard » n'exigeront pas ou peu de revue contrairement aux remplacements complexes ou aux changements majeurs. La procédure devrait clairement exposer quelles revues sont nécessaires avant de pouvoir mettre en oeuvre certains changements. Nous nous référons aussi aux procédures comme étant la "Gestion du Changement complète" ou la "Gestion du Changement simplifiée".

- Définir les rôles et les responsabilités du processus de revue et d'approbation.
- Développer une méthode pour passer en revue et évaluer des changements, de l'analyse préliminaire aux études de danger approfondies, selon la complexité. Des approches adaptatives peuvent être utilisées.
- S'assurer que la documentation concernée est mise à jour avant que le processus de changement ne soit terminé.

Le système de gestion du changement devrait être intégré à des procédures existantes du site et exige la formation appropriée ainsi que l'audit du respect de ces dernières. L'information systématique de la Direction du site à Allianz Risk Consulting et ce, avant la mise en oeuvre de changements importants, devrait faire partie intégrante de cette procédure.

## FORMULAIRE DE GESTION DU CHANGEMENT

Un formulaire de gestion du changement, aussi connu comme "Formulaire d'Approbation de Modification" ou "Formulaire de Demande de Changement", devrait inclure les éléments suivants:

- Description du changement envisagé.
- Explication du changement.
- Zone/process/utilités affectés du site.
- Plans concernés (le cas échéant).
- Départements / personnel devant être consultés.
- Evaluation préliminaire des dangers.
- Mesures à prendre.
- Approbation.

Pour la plupart des sites, fonctionner avec une fiche réflexe des dangers peut être l'approche la plus appropriée. Lors de l'analyse initiale, le changement envisagé est catégorisé selon les zones affectées. La liste suivante montre un exemple de comment catégoriser les changements:

- Bâtiments
- Machines et Équipement
- Matières
- Processus

- Procédures
- Organisation

Selon le type de changement, des questions complémentaires pourront être demandées. Aussi, le choix initial peut déterminer qui doit être impliqué dans le processus et qui peut approuver le changement.

Par exemple, si le changement envisagé est une nouvelle matière première, la catégorie "les Matières" serait choisie et des questions supplémentaires seraient posées comme la Fiche de Données de Sécurité de la nouvelle matière, et ce pour évaluer:

- le risque d'incendie ou d'explosion (comme le point éclair, la conductivité ou le potentiel risque d'explosion de poussières),
- le risque lié à la réactivité du produit,
- les impacts sur la santé et la sécurité mais aussi sur l'environnement, etc.

Une fois que les dangers ont été identifiés, les mesures de prévention et de protection contre l'incendie et l'explosion peuvent être déterminées, ou il peut être décidé de ne pas utiliser cette matière première, si ceci est une option.

## POSITION D'ALLIANZ RISK CONSULTING

Toutes les installations industrielles profiteront d'un système formel de gestion des changements. Un tel système aidera à éviter les dangers méconnus qui pourraient mettre en danger les protections existantes. La gestion des changements devrait être liée aux systèmes de management existants et être adaptée en étendue et en profondeur au type et à la taille de l'installation. Avant la mise en oeuvre, les changements importants devraient aussi être communiqués à Allianz Risk Consulting.

## DES QUESTIONS OU DES COMMENTAIRES?

Merci de contacter:

### Christine Höfflin

Senior Risk Consultant  
Allianz Risk Consulting Germany

+49 761 503 6766

[christine.hoefflin@allianz.com](mailto:christine.hoefflin@allianz.com)

[www.agcs.allianz.com](http://www.agcs.allianz.com)

Reference 14/19/04

**Tech Talk** est un document technique développé par ARC pour assister nos clients dans la prévention des dommages. ARC dispose d'un vaste réseau international de plus de 100 ingénieurs prévention Dommages aux Biens qui offre des solutions d'ingénierie clé en mains et adaptées à nos clients."

Design: Graphic Design Centre