



isrs⁷

Améliorer la performance Sécurité, Environnement et Opérationnelle

MANAGING RISK



isrs⁷ : pour la santé de votre entreprise

Pour répondre à l'accroissement des multiples exigences de vos Parties Intéressées, vous devez continuellement améliorer et démontrer la santé de votre entreprise. L'isrs⁷ de DNV est un système qui vous aide à atteindre l'efficacité opérationnelle, vous fournit l'assurance d'une maîtrise du management et crée la confiance auprès de vos Parties Intéressées.

isrs⁷ : un des principaux systèmes dans le Monde

isrs⁷ est l'un des principaux systèmes pour mesurer, améliorer et démontrer la performance santé/sécurité, environnementale et opérationnelle. isrs⁷ vous aide à manager vos risques. Il conforte et améliore la santé des processus de votre entreprise, fournit au Management des outils avancés d'aide à la décision et construit la réputation de votre entreprise. Il oriente aussi vos résultats opérationnels et vous aide à établir un avantage concurrentiel.

Développé en coopération avec l'industrie

isrs⁷ a été développé comme un projet industriel conjoint entre DNV et des partenaires mondiaux issus des industries Nucléaires, Chimiques et Pétrochimiques. Il est basé sur l'International Safety Rating System (ISRS) établi depuis de nombreuses années.

L'ISRS de DNV est un système qui vous aide à instaurer, développer et améliorer vos systèmes de management. La 6ème édition d'ISRS avait été réalisée en 1994. isrs⁷ met à jour ISRS avec les plus récents concepts et réflexions en matière de systèmes de management. Il est dessiné sur la base de l'expérience acquise par DNV au cours de la dernière décennie, avec les leaders mondiaux. De par le Monde, des milliers de sites utilisent ISRS. Le succès continu d'ISRS sur un quart de siècle atteste de la robustesse de ses visions et principes.

isrs⁷ comprend les exigences pour :

- ISO 9001:2000 - Management de la Qualité
- ISO 14001:2004 - Management de l'Environnement
- OHSAS 18001:1999 - Management de la Santé/Sécurité au Travail
- PAS 55:2004 - Management des Actifs
- Global Reporting Initiative 2002 - Corporate Social Responsibility

Bénéfices :

L'isrs⁷ de DNV vous permet de disposer :

- d'une maîtrise systématique et efficace des risques
- d'un outil avancé d'aide à la décision
- d'une performance sécurité, environnementale et opérationnelle améliorée
- de la capacité à atteindre et dépasser les exigences réglementaires
- de processus de travail optimisés sur la base des meilleures pratiques industrielles
- d'une fixation d'objectifs quantifiés
- d'un benchmarking interne et externe
- de comportements et engagements du Personnel améliorés
- d'une amélioration continue au travers d'un système de management unique et harmonisé.



isrs⁷ est un des principaux systèmes mondiaux pour mesurer, démontrer et améliorer la performance, sécurité, environnementale et opérationnelle. isrs⁷ vous aide à gérer vos risques, fournit au Management des outils avancés d'aide à la décision. Il conforte et améliore la santé des processus de votre entreprise. Il construit sa réputation. Il oriente aussi vos résultats opérationnels et vous aide à établir un avantage concurrentiel.

Une approche structurée

isrs⁷ Les Processus d'isrs⁷

isrs⁷ adopte une structure basée sur 15 processus principaux, ancrés dans une boucle continue d'amélioration comme cela est commun aux principaux systèmes de management intégré.

Stratégie	1. Leadership
Planification	2. Planification 3. Evaluation des Risques 4. Ressources Humaines 5. Garantie de Conformité 6. Management de Projet
Mise en œuvre	7. Formation et Compétence 8. Communication et Promotion 9. Maîtrise des Risques 10. Gestion des Actifs 11. Management des Contractants et Achats 12. Préparation aux Situations d'Urgence
Surveillance	13. Retours d'Expériences 14. Surveillance des Risques
Revue	15. Résultats et Revue

isrs⁷ : d'Alpha à Omega

Que vous souhaitiez disposer d'une vue rapide du fonctionnement de votre entreprise ou d'un programme minutieux d'évaluation et d'amélioration, les Alpha et Omega Assessment d'isrs⁷ répondront à vos attentes.

L'Alpha Assessment

Comment débutons-nous le processus d'amélioration ?

L'Alpha Assessment est un bon point de départ.

Une évaluation d'un site comprendra en général 2 jours d'entretiens avec une sélection de personnes issues des différents niveaux de votre organisation.

Les personnes sont guidées pour noter la performance de votre entreprise en utilisant la matrice Alpha de maturité. L'évaluation est basée sur la perception des employés et aucune préparation ou présentation de preuves n'est nécessaire à ce stade. A la fin de l'évaluation, le rapport Alpha isrs⁷ donnera un état des lieux en regard de votre performance santé/sécurité, environnementale et opérationnelle. Vous disposerez aussi d'une bonne appréciation de ce que contient isrs⁷ et d'une série d'opportunités d'amélioration.

L'Omega Assessment

L'outil Omega d'isrs⁷ est une description globale des meilleurs processus pratiques pour manager les risques et piloter l'amélioration continue. L'Omega Assessment est une évaluation approfondie de tous les 15 processus et requiert en général une à deux semaines en fonction de la taille du site. L'évaluation comprend des entretiens avec les animateurs de processus durant lesquels questions et réponses sont cotées. Une vérification détaillée est conduite et les organisations doivent être prêtes à présenter des preuves démontrant leurs réponses. Les scores des processus déterminent un niveau général de performance échelonné entre 1 et 10. Les résultats vous fournissent une mesure détaillée de performance et une analyse des lacunes s'opposant à l'atteinte du niveau de performance que vous visez. Ce qui vous permet de disposer d'une base exploitable d'opportunités d'amélioration pour la prochaine période.

La section suivante vous donne un éclairage superficiel des processus d'isrs⁷.

Les processus d'isrs⁷

1. Leadership

Un bon leadership est essentiel pour l'efficacité des opérations de toute organisation. Le bon leadership commence avec la définition des attentes et objectifs de l'organisation (finalité, vision, valeurs, objectifs et politiques), leur alignement avec les attentes des Parties Intéressées et le déploiement d'une stratégie pour satisfaire ces attentes.

Les leaders ont la responsabilité de définir le cœur de métier de l'organisation et d'en identifier les risques opérationnels majeurs. Ils doivent aussi démontrer leur engagement à l'amélioration au travers d'un leadership pragmatique en joignant la "parole au geste".

Le processus Leadership teste la finalité de l'activité, la vision, les valeurs, objectifs et politiques de votre organisation. Il examine la stratégie et les actions des cadres pour démontrer leur engagement. Il revoit les engagements vis-à-vis des Parties Intéressées, la clarté et la communication des responsabilités et des processus opérationnels. Il souligne aussi les risques opérationnels.

2. Planification

Une planification et un suivi efficaces assurent que les objectifs opérationnels sont atteints dans les délais pour la qualité et les budgets prévus. Les plans stratégiques et les plans à court et moyen terme détaillent les responsabilités individuelles et les ressources engagées pour répondre aux attentes du Management.

Un système documentaire et d'enregistrement efficace aide à assurer d'excellents processus opérationnels et à capturer le Savoir organisationnel.

Le processus Planification teste le planning opérationnel, la planification du travail et l'efficacité des actions de suivi. Il teste aussi la robustesse de la documentation du système de management et l'efficacité du système de gestion des enregistrements.

3. Evaluation des Risques

La première tâche des managers est de maîtriser efficacement les risques. Le management des risques commence par l'identification et l'évaluation des risques santé/sécurité, sûreté et environnement. Les risques qualité constituent l'échec potentiel dans l'atteinte des attentes des clients. Pour délivrer des produits et/ou services de haute qualité, l'organisation doit identifier les attentes présentes et futures de ses clients et s'assurer de sa capacité à les remplir. A tout moment, les employés doivent avoir une bonne conscience des risques. Un travail de groupe pour conduire et structurer une évaluation des risques orientera une culture plus forte des risques au sein de l'organisation.

Le processus Evaluation des Risques revoit le processus d'identification des aspects santé/sécurité, sûreté, et environnement. Il revoit aussi le système mis en place pour identifier et évaluer les attentes clients, de même que le processus d'identification et de maîtrise des risques liés aux processus.

4. Ressources Humaines

Les personnes et la connaissance qu'elles possèdent sont les actifs les plus importants de toutes les organisations. Un bon système de management des Ressources Humaines assure que ces actifs sont managés efficacement depuis le recrutement jusqu'au départ de l'entreprise. Les systèmes pour la reconnaissance, la discipline et la revue régulière des performances, guident le développement des individualités. Le changement organisationnel est une constante de l'environnement moderne du travail qui doit être maîtrisée avec un processus efficace de gestion du changement.

Le processus Ressources Humaines teste la solidité du système de management des HR, en incluant le recrutement, la performance individuelle, la reconnaissance et la discipline ainsi que la retraite, le licenciement et la fin de contrat. Il considère aussi comment le changement organisationnel est managé.

5. Garantie de Conformité

La société impose des normes toujours plus hautes en matière de performances santé/sécurité et environnement, ce qui va de pair avec un accroissement du nombre de réglementations auxquelles il faut se conformer. Chaque organisation a besoin d'identifier les réglementations, codes, normes d'application et d'évaluer leur impact sur les opérations. La protection des données est importante pour assurer la conformité avec des référentiels internes et externes. Les attentes sociétales demandent aussi des normes élevées de recyclage au travers du cycle de vie du produit de la conception à l'élimination.

Le processus Garantie de Conformité teste l'identification et l'utilisation des réglementations, autorisations extérieures d'exploiter, codes et normes applicables. Il revoit le système de reporting vers les autorités de même que le système, pour assurer la conformité avec les exigences retenues. Il revoit aussi la pertinence de la protection des informations et du système de recyclage des produits.

6. Management de Projets

Les projets sont les seules activités avec un début et une fin. Leur caractère unique introduit les risques sur les lieux de travail et nécessite une planification minutieuse pour assurer que les risques sont maîtrisés et que les projets sont complétés dans les délais, selon le budget et dans la qualité souhaitée. Des responsabilités formelles doivent être définies pour chaque projet. Les plans de projets définissent les objectifs, responsabilités, ressources et risques tout au long du cycle de vie du projet. L'exécution efficace et la surveillance assurent que les changements sont managés, que le travail est correctement réalisé et que les attentes des Parties Intéressées sont satisfaites. La revue post-projet assure que les leçons sont tirées et exploitées pour les projets futurs.

Le processus Management de Projet revoit le système de coordination de projet pour confirmer que les projets sont alignés sur les attentes opérationnelles. Il évalue la robustesse de la planification de projet, de son exécution de sa surveillance et de la finalisation.

7. Formation et Compétence

Le personnel doit disposer des compétences nécessaires à l'exécution efficace de ses activités. Un système performant de formation est indispensable dans le but d'identifier et délivrer les formations nécessaires pour conforter la performance individuelle.

Les formations ne devraient être conduites que pour répondre à un besoin identifié sur la base d'une analyse des compétences existantes, responsabilités, objectifs de formation et aspirations personnelles des employés. Les formations devraient être dispensées par des formateurs compétents faisant appel à des techniques de communication appropriées. Gérer efficacement orientations et mises au poste est important pour tous les salariés afin d'assurer qu'ils ne constitueront pas un risque lorsqu'ils entreront dans leurs nouvelles fonctions.

Le processus Formation & Compétences revoit le système mis en œuvre pour collecter les besoins, manager les formateurs et délivrer les formations. Il revoit le schéma de gestion des orientations et mise au poste pour les leaders et le personnel en général, de même que pour les tâches spécifiques et considère la capacité du système de formation à nourrir l'amélioration continue.

8. Communication et Promotion

Une bonne communication est essentielle pour un management efficace du changement. Dans un environnement de travail en changement perpétuel, la communication est critique pour informer et motiver le personnel. La bonne communication est bien plus que dire – cela doit être un processus interactif qui comprend "l'émission et l'assurance de la compréhension". Campagnes de promotion et autres canaux de communication doivent être utilisés pour promouvoir l'amélioration HSEQ d'une façon ludique et attractive. Les réunions du management et de groupe devraient être focalisées sur des éléments clés de l'HSEQ et coordonnées pour assurer que l'information importante est filtrée et répercutée efficacement. Les performances individuelles ou collectives exceptionnelles devront être relevées et diffusées largement pour renforcer les comportements adéquats.

Le processus Communication et Promotion teste l'efficacité du système de communication, la coordination du management, les réunions opérationnelles. Il examine la qualité des réunions de groupe et les campagnes de promotion organisées. Le système de Coaching est testé, tout comme la méthode de reconnaissance individuelle et collective et le système pour s'assurer de la sécurité des personnes lorsqu'elles sont en activité hors site.



isrs⁷ a été développé comme un Projet Conjoint entre DNV et des partenaires des industries Nucléaires, Chimiques et Pétrochimiques du Monde entier.

9. Maîtrise des Risques

Une fois que les risques Santé/Sécurité et Environnement ont été identifiés, un éventail de mesures de maîtrise doit être mis en place pour les manager. Maîtriser l'engineering/la conception constitue la première alternative pour éliminer les risques lorsque cela est possible. Des contrôles administratifs comprenant des procédures, règles, permis de travail et panneaux d'alerte sont le choix suivant pour atténuer les risques. Les équipements de protection individuelle et environnementale sont la dernière ligne de défense. Les matériaux et produits doivent être efficacement identifiés, étiquetés, emmagasinés, et vérifiés pour assurer que leur qualité est maîtrisée. Des surveillances doivent être mises en place pour confirmer que les processus sont réalisés selon les paramètres critiques définis.

Le processus Maîtrise des Risques évalue les mesures de contrôle face aux dangers Santé, Sécurité et Environnement. Il teste le système d'identification et de traçabilité des produits et la préservation des matériaux incluant la maîtrise des produits non-conformes et le contrôle libératoire des produits. Il confirme que création, utilisation et révision des procédures opérationnelles sont correctement réalisées. Il évalue aussi les développements, implantations et revues efficaces des règles, permis de travail, et la mise à disposition des E.P.I.

10. Gestion des Actifs

La Gestion des Actifs couvre la maintenance des actifs physiques sur le lieu de travail pour limiter les risques à leur minimum dans des capacités opérationnelles et coûts optimaux. Le programme de maintenance décrit le régime appliqué à chaque équipement figurant au registre des actifs. La Maintenance et les personnes opérationnelles doivent coordonner leurs activités pour planifier et exécuter le programme de maintenance. L'inspection de zones sélectionnées assurera que les conditions générales des équipements sont maintenues. Un processus efficace de management du réengineering industriel est essentiel pour assurer que les risques sont maîtrisés lorsque de nouveaux équipements sont implantés. Des évaluations des risques doivent être conduites lorsque des équipements sont acquis ou vendus.

Le processus Gestion des Actifs évalue l'exhaustivité du registre des équipements et la qualité de la description de chaque élément. Il teste l'efficacité de la planification et la programmation de la maintenance ainsi que le système pour vérifier la réalisation de la maintenance. Il teste aussi la qualité du système pour les conditions planifiées, les équipements spéciaux et les inspections avant mise en route. Ce processus revoit aussi les niveaux, qualités et applications du processus de réengineering et le système d'inspection, vérification et test des équipements. En complément, ce processus considère comment l'évaluation des risques est appliquée à l'acquisition ou la vente de matériels.

11. Management des Contractants et Achats

Dans leur course vers l'efficacité, les organisations augmentent continuellement leur recours à la sous-traitance, à l'externalisation et aux employés temporaires. Un défi considérable associé à cette tendance consiste à s'assurer comment les contractants se conforment aux règles de l'organisation en matière de santé/sécurité et environnement lorsque les personnes du contractant sont managées par d'autres. Un management efficace des contractants requiert un processus rigoureux de sélection, de claires définitions des responsabilités, des contrôles de compétence, une supervision adéquate et une surveillance minutieuse des performances. Une parfaite communication est indispensable pour assurer une coordination efficace avec les personnes et processus de l'entreprise. Un management efficace des achats et de la Chaîne d'Approvisionnement assure que les matériaux et équipements sont approvisionnés dans les temps, pour la qualité désirée et selon un coût optimal.

Le processus Management des Contractants et Achats teste le système de présélection, soumissionnement et acceptation pour les différents types de contractants. Il évalue la robustesse du contrôle opérationnel des contractants, la fréquence, le contenu et la qualité des réunions tenues entre le client et son contractant. Il revoit le système d'achats et la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. Il considère aussi le management des risques autour de la planification et de la réalisation des activités logistiques.

12. Préparation aux Situations d'Urgence

Tous les accidents ne peuvent être prévenus. Être efficacement préparé aux situations d'urgence signifie : planifier et pratiquer par avance. Ceci pour que, dans l'éventualité d'une urgence, l'impact sur les personnes, l'environnement et les affaires soit le plus limité possible. Tout d'abord, les urgences potentielles doivent être identifiées et catégorisées. Des plans doivent être alors développés pour répondre à ces urgences. Des systèmes pour la communication de crise doivent être établis et les équipements techniques nécessaires (par exemple, pour la protection incendie, l'alimentation d'urgence) doivent être mis en place. Des équipes d'urgence constituées de personnels expérimentés doivent être établis pour l'exécution des plans d'urgence et leur compétence doit être maintenue au travers de fréquents exercices et simulations. Finalement, un support adéquat de premier secours et médical doit être disponible si nécessaire.

Le processus Préparation aux Situations d'Urgence revoit l'exhaustivité et la hiérarchisation des scénarios d'urgence. Il teste la qualité des plans d'urgence sur site et hors site, de même que les plans de continuité en cas de crise. Il revoit la solidité du système de communication de crise, les systèmes de protection et les contrôles d'arrêt. Au-delà, il établit la fiabilité des équipes d'urgence et l'utilisation efficace de simulations et exercices, et revoit le support médical et de premier secours, de même que les systèmes d'aide mutuelle.

isrs⁷ comprend les exigences pour :

- ISO 9001:2000 - Management de la Qualité
- ISO 14001:2004 - Management de l'Environnement
- OHSAS 18001:1999 - Management de la Santé/Sécurité au Travail
- PAS 55:2004 - Management des Actifs
- Global Reporting Initiative 2002 - Corporate Social Responsibility



13. Retours d'Expériences

Apprendre des événements est critique pour orienter l'amélioration continue en performance santé/sécurité, environnement et opérationnelle. Un système efficace de retours d'expériences transforme des situations non désirées en opportunités d'amélioration. Les managers doivent s'efforcer de créer une culture positiviste dans l'organisation pour favoriser des niveaux élevés de reporting des événements. Les personnes doivent être particulièrement encouragées à rapporter les presque-accidents qui offrent le plus grand nombre d'opportunités d'apprentissage. Tout événement doit être évalué et faire l'objet d'une enquête appropriée incluant à la fois des managers et des personnes opérationnelles. Les investigations doivent identifier les causes fondamentales de l'événement avant de déterminer les nécessités d'actions correctives ou préventives. Les actions doivent être tracées jusqu'à leur finalisation et les résultats communiqués à toutes les Parties Intéressées impliquées. Des systèmes avancés comprendront aussi le reporting des accidents survenus hors site, ceci pour renforcer les bonnes pratiques santé/sécurité et environnement à domicile.

Le processus Retour d'Expériences revoit le reporting des événements, les investigations, la mise en œuvre des actions correctives et leur suivi. Les événements rapportés peuvent inclure des situations dangereuses, des déviations environnementales, tout comme des ruptures de sûreté. Il teste le système pour apprendre des succès et assurer une participation adéquate dans les enquêtes. Il établit qu'il y existe un système pertinent de gestion des presque-accidents/ conditions non-désirées, que les plaintes sont gérées adéquatement et que les événements sont communiqués efficacement. Il teste la fiabilité du système de suivi des actions et considère les accidents en dehors du travail. Plus encore, il mesure l'analyse des données d'accidents et l'utilisation d'équipes de résolution de problèmes.

14. Surveillance des Risques

La surveillance des risques est essentielle pour fournir l'assurance, aux managers et autres Parties Intéressées, que tous les risques sont efficacement maîtrisés. La surveillance des risques se construit sur l'Évaluation des Risques (Processus 3) et sur la Maîtrise des Risques (Processus 9) pour compléter la boucle d'amélioration continue du management des risques. Une surveillance efficace devrait identifier les points auxquels la maîtrise des risques est inadéquate et initier les actions d'amélioration nécessaires. Les mesures de satisfaction des clients et de perception des employés surveillent les impressions de Parties Intéressées clés. L'observation comportementale est importante pour renforcer les comportements attendus dans l'équipe de travail en sécurité, environnement et qualité.

L'observation des tâches est importante pour renforcer la conformité avec les procédures et améliorer la qualité de ces procédures. Les audits sont la dernière ligne de défense pour vérifier que tous les systèmes nécessaires sont en place et opérationnels.

Le processus Surveillance des Risques revoit la fiabilité du système de surveillance des dangers pour la santé, incluant les dispositions en place. Similairement, il revoit les dispositions prises pour les dangers sécurité, sûreté et environnement et la satisfaction des clients. Il teste l'efficacité des contrôles et l'utilisation d'enquêtes de satisfaction. De même, il considère l'utilisation d'observation comportementale et d'observation des tâches, et revoit la réalisation d'audits systèmes pour assurer que le système de management atteint ses objectifs.

15. Résultats et Revue

Pour survivre et prospérer, une entreprise doit atteindre de bons résultats. Les résultats opérationnels sont mesurés simplement en comparant les performances réelles par rapport aux objectifs sécurité, environnement et qualité, établis par l'équipe de management (Processus 1). Le défi pour les leaders opérationnels consiste à diriger les opérations et les processus de travail pour, à la fois, manager les risques et atteindre de bons résultats opérationnels. Pérenniser ou continuellement améliorer la performance peut être démontré en préparant des tendances de résultats opérationnels. La comparaison des performances peut être conduite par les organisations qui sont prêtes à se comparer avec les leaders du secteur. Le système de management est l'outil primaire de l'équipe dirigeante pour manager les risques et orienter l'amélioration. Des revues formelles du management sont nécessaires pour évaluer la performance du système de management, identifier les opportunités de progrès et revenir sur la stratégie et le processus de planification. La Gouvernance d'Entreprise demande que les affaires démontrent de bonnes performances sécurité, environnement et opérationnelles pour toutes les Parties Intéressées concernées (Identifiées dans le Processus 1).

Le processus Résultats et Revue considère la performance de l'organisation en regard de ses objectifs. Il établit la fiabilité du système de revue de Direction, le processus de reporting annuel et l'utilisation d'indicateurs économiques et environnementaux. Il envisage l'utilisation d'indicateurs de performances sociales concernant les pratiques du travail, les droits humains et la responsabilité sociétale et des produits. Il teste aussi l'efficacité du reporting vers les Parties Intéressées.



Le système Alpha à Omega d'isrs⁷ vous offre une approche flexible pour améliorer vos performances en matière de santé, sécurité, environnement et opérations.

DNV est un prestataire global de services en management des risques. Etablie en 1864, DNV est une fondation indépendante avec pour objectif de préserver la Vie, les Biens et l'Environnement. DNV compte 300 bureaux dans 100 pays, avec plus de 6400 employés.

DET NORSKE VERITAS France
20, avenue des Frères Montgolfier - Bât A - 69680 Chassieu
Tél : 04 78 90 73 88
www.dnv.fr