RISKOPILOT

NOTE RISKOPILOT · SERIE CONTROLES CRITIQUES

L'horloge que personne ne publie

Dans une raffinerie, en 2012, une quarantaine de personnes ont travaillé devant une fuite pendant 2 h 40 avant qu'elle s'enflamme. Le problème ne venait pas de la réparation. Personne ne détenait la décision de restreindre.

BRUNO HOUNKPATI, DG ET ANCIEN VICE-PRESIDENT HSE NOVEMBRE 2026 · 6 MINUTES DE LECTURE

Demandez le rapport du mois dernier sur les contrôles dégradés. Il vous dira sans doute combien ont été trouvés et combien de temps a pris chaque réparation. Il vous dira rarement combien de temps le travail a continué pendant que le contrôle était défaillant ou d'état inconnu.

Ce second chiffre est celui qui compte pour la personne qui se tient à côté du danger.

Deux heures quarante

Le 6 août 2012, vers 15 h 50, un opérateur de la raffinerie Chevron de Richmond, en Californie, découvre une fuite sur une tuyauterie d'une unité de distillation de brut. Les pompiers de la raffinerie arrivent vers 16 h 07. Une quarantaine de personnes se rassemblent. Vers 17 h, l'alimentation est réduite. Le groupe envisage un collier, puis retire le calorifuge pour mieux voir la fuite. La fuite s'aggrave. L'encadrement décide d'arrêter l'unité, ce qui demande des heures. Vers 18 h 30, un nuage de vapeur se forme et s'enflamme.

Dix-neuf salariés ont été pris dans le nuage et en sont sortis. Six ont été légèrement blessés. Environ 15 000 riverains ont consulté un médecin dans les semaines suivantes.

Le Chemical Safety Board américain a conclu que la raffinerie n'avait, ce jour-là, ni consigne ni protocole formel de réponse à une fuite. Certaines personnes présentes étaient mal à l'aise et ont suggéré d'arrêter l'unité. Personne n'a formellement invoqué l'autorité d'arrêt des travaux.

© 2026 Riskopilot · riskopilot.com · contact@riskopilot.com · CC BY-ND 4.0

Pendant environ 160 minutes, l'organisation a mené une tâche, le diagnostic, avec énergie et compétence. Une seconde tâche n'avait pas de responsable : restreindre l'exposition pendant que le diagnostic se poursuivait.

FIGURE



Pendant l'horloge 2, indiquer à part les heures sous restriction vérifiée et les heures où le travail s'est poursuivi. La libération est un troisième enregistrement, signé par la personne qui en a l'autorité.

Dix-neuf jours

En Floride, en 2018, les fissures d'une passerelle piétonne en construction ont été relevées pour la première fois le 24 février. Elles ont grandi. Le matin du 15 mars, l'ingénieur responsable de la conception a déclaré aux parties réunies qu'il n'y avait pas de problème de sécurité. Le pont est tombé à 13 h 46 sur une route dont six voies sur huit étaient ouvertes. Six personnes sont mortes.

Le National Transportation Safety Board américain a retenu pour cause probable des erreurs de conception. Il a aussi établi que cinq parties auraient pu arrêter les travaux ou fermer la route, et qu'aucune ne l'a fait.

Aucun de ces deux intervalles n'était une marge sur laquelle on pouvait compter. Tous deux ont été mesurés après coup. C'est l'argument pour restreindre d'abord et diagnostiquer à distance.

Deux horloges, tenues séparément

Nous proposons que chaque dégradation d'un contrôle critique porte deux horloges.

Horloge 1, la protection. Du premier signal crédible au moment où l'on observe que les personnes sont protégées : le véhicule à l'arrêt, la zone dégagée, le travail suspendu. Elle tourne pendant des secondes ou des minutes.

Horloge 2, le rétablissement. De la première observation de la dégradation du contrôle à un essai fonctionnel mené par une personne compétente. Elle tourne pendant des heures ou des semaines.

Dans l'horloge 2, séparez les heures en deux : celles passées sous restriction vérifiée, et celles où le travail a continué. Publiez ce second nombre. Une dégradation ouverte pendant 31 heures, dont 26 avec la machine consignée, représente cinq heures d'exposition. Un travail arrêté qui attend des pièces et un travail en cours qui attend des pièces sont deux décisions différentes.

© 2026 Riskopilot · riskopilot.com · contact@riskopilot.com · CC BY-ND 4.0

La libération est un troisième enregistrement, signé par la personne qui en a l'autorité. Une libération enregistrée avant sa preuve est contestée.

Ce que cela change pour le comité exécutif

Trois choses deviennent visibles.

- **La restriction attend-elle le diagnostic ?** Si le temps d'exposition suit le temps dont les experts ont besoin, personne ne détient la décision de restreindre.
- **Les réparations se soldent-elles sur le papier ?** « Réparation terminée » n'arrête aucune horloge. Un essai fonctionnel l'arrête.
- **Les nuits sont-elles couvertes ?** Des horloges qui s'allongent après 22 h désignent un vérificateur ou une autorité sans relève.

Chacune a un responsable au-dessus du poste : une règle, un système de maintenance, un planning.

Les objections les plus fortes à cet article

« Il sera manipulé comme tous les indicateurs. » Il le sera s'il porte un objectif ou une prime. Servez-vous-en pour choisir où regarder, et faites échantillonner les enregistrements par quelqu'un d'indépendant.

« Vous jugez ces personnes après coup. » Nous ne les jugeons pas. Personne, devant la tuyauterie ou sous le pont, ne savait de combien de temps il disposait. Le défaut que nous décrivons est un défaut de conception, et il peut être trouvé à l'avance : aucune personne nommée, aucun déclencheur qui fonctionne sans connaître l'issue.

« Restreindre à chaque signal inexpliqué arrêterait la production. » Cela coûterait de la production, et ce coût devrait être décidé à l'avance par la personne qui détient le planning. Après l'incendie, le nouveau protocole de la raffinerie elle-même imposait un arrêt pour une fuite semblable.

« Nous ne pouvons pas chronométrer à la seconde. » Pour l'horloge 2, ce n'est pas nécessaire. Les heures suffisent. Pour l'horloge 1, où les secondes comptent, dites quand les preuves ne permettent pas de trancher. Un résultat inconnu est une mention honnête. Il ne vaut jamais réussite.

Ce qui changerait notre avis

Une évaluation de terrain de ce type d'enregistrement, avec des résultats mesurés de façon indépendante. Nous n'en connaissons aucune. Les deux horloges sont une proposition.

Demandez les heures d'exposition le mois prochain. Si personne ne peut les produire, vous aurez appris ce que le système actuel chronomètre.

© 2026 Riskopilot · riskopilot.com · contact@riskopilot.com · CC BY-ND 4.0

Lire le rapport complet. *Qui peut agir à temps : leadership, effectifs et autorité derrière les contrôles critiques* est publié par Riskopilot Research sur Riskolabs.

Sources

1. US Chemical Safety and Hazard Investigation Board (2015). Chevron Richmond refinery pipe rupture and fire. Rapport final 2012-03-I-CA. Les heures sont approximatives dans le rapport.
2. US National Transportation Safety Board (2019). Pedestrian bridge collapse over SW 8th Street, Miami, Florida. Rapport NTSB/HAR-19/02 et son résumé illustré.
3. UK Health and Safety Executive (2006). Developing process safety indicators. HSG254. L'idée des indicateurs appariés, à l'origine des deux horloges.

L'exemple des 31 heures est inventé. Les deux horloges sont une proposition de Riskopilot et n'ont pas été validées au regard des accidents. Les récits d'événements passés résument les rapports officiels cités. Rien ici ne constitue un avis d'ingénierie ou juridique.

Diffusé sous licence CC BY-ND 4.0. Partage sans modification, avec attribution. Information générale, sans valeur de conseil technique ou juridique.