

Le cas Deepwater Horizon

Quand ignorer les signaux de risque provoque la plus grande catastrophe environnementale de l'histoire

■ Temps de lecture : 11 minutes | WRM Solutions — Rodolfo Liuzzi, CEO

Le risque opérationnel dans le secteur extractif offshore est l'un des plus complexes et dangereux au monde. Le cas Deepwater Horizon démontre que même lorsque les signaux de danger sont clairs, documentés et visibles en temps réel, ils peuvent être ignorés — avec des conséquences dévastatrices et irréversibles pour les personnes, l'environnement et l'économie.

Une nuit dans le Golfe du Mexique

Le 20 avril 2010, à 21h50, la plateforme pétrolière Deepwater Horizon — propriété de Transocean et en leasing à BP — explose dans le Golfe du Mexique. L'explosion tue 11 travailleurs et en blesse 17. La plateforme coule deux jours plus tard, le 22 avril 2010.

Ce qui suit est la plus grande catastrophe environnementale offshore de l'histoire. Pendant 87 jours consécutifs, du pétrole brut se déverse dans le Golfe du Mexique — plus de 200 millions de gallons de pétrole brut se sont répandus dans le Golfe pendant près de trois mois avant que le puits ne puisse être colmaté.

Un événement qui a changé pour toujours l'industrie pétrolière offshore. Et qui aurait pu être évité.

La chaîne des causes : un désastre annoncé

Les enquêtes menées après l'accident ont révélé une réalité glaçante. La perte de vies humaines au puits Macondo le 20 avril 2010, et la pollution consécutive du Golfe du Mexique pendant tout l'été 2010, ont été en partie le résultat d'une mauvaise gestion des risques, de changements de dernière minute aux plans, d'un manque d'observation et de réponse aux indicateurs critiques, d'une réponse inadéquate au contrôle du puits et d'une formation insuffisante aux situations d'urgence.

Il ne s'agissait pas d'une seule erreur. C'était une chaîne de mauvaises décisions, chacune ayant augmenté le risque de manière exponentielle.

Les signaux que personne n'a voulu voir

Signal #1 — Les anomalies de pression ignorées en temps réel :

Les signaux de pression anormale étaient visibles sur les écrans en temps réel. Ils avaient été enregistrés des heures avant l'explosion. Ils n'ont pas été correctement interprétés — ou pire, ils ont été délibérément ignorés pour respecter le calendrier de production.

Signal #2 — Le test d'intégrité du ciment défaillant :

Au cœur du désastre se trouve la défaillance de la barrière de ciment dans le puits Macondo. Halliburton, l'entreprise responsable du travail de cimentation, avait effectué des tests qui montraient des résultats préoccupants. Ces résultats n'ont pas empêché de continuer.

Signal #3 — Les systèmes de sécurité désactivés :

Les enquêtes ont révélé de nombreuses défaillances des systèmes, et des actes et omissions de la part de Transocean et de son équipage, qui ont eu un impact négatif sur la capacité à prévenir ou limiter l'ampleur du désastre. Ceux-ci comprenaient un mauvais entretien des équipements électriques qui auraient pu déclencher l'explosion, le contournement des alarmes gaz et automatiques.

Signal #4 — La pression commerciale sur le calendrier :

La plateforme était en retard sur le calendrier. BP avait déjà dépensé plus de 50 millions de dollars de coûts supplémentaires sur le puits Macondo. La pression pour terminer les opérations et abandonner le puits était énorme. Dans ce climat, les signaux de risque ont été minimisés, les procédures ont été abrégées, les décisions ont été prises à la hâte.

Les responsabilités : trois entreprises, un désastre

Les enquêtes ont établi des responsabilités multiples et partagées. En septembre 2014, le tribunal fédéral supervisant les poursuites judiciaires contre BP et d'autres a établi que BP était responsable à 67% pour le blowout, l'explosion et le déversement. Transocean, le propriétaire de la plateforme, a été jugé responsable à 30%. Les 3% restants de la faute ont été attribués à Halliburton, un sous-traitant.

Trois entreprises. Trois chaînes de commandement séparées. Un seul désastre qui aurait pu être stoppé à n'importe quel point de la chaîne.

Le coût de l'aveuglement

Le coût humain :

11 travailleurs ont perdu la vie dans l'explosion du 20 avril 2010. 17 ont été blessés. Des centaines de milliers de personnes vivant et travaillant le long des côtes du Golfe du Mexique ont subi des conséquences économiques dévastatrices — pêcheurs, restaurateurs, opérateurs touristiques, communautés entières.

Le coût financier :

En juin 2016, BP a annoncé son estimation finale des coûts du déversement : 61,6 milliards de dollars. En avril 2016, BP a accepté de régler les demandes environnementales pour 20,8 milliards de dollars — le plus grand accord pour dommages environnementaux de l'histoire de la nation. Cet accord comprenait une pénalité fédérale de 5,5 milliards de dollars en vertu du Clean Water Act, la plus importante de l'histoire du droit environnemental. Séparément, BP a payé 4 milliards de dollars en amendes et sanctions pénales.

Le coût environnemental :

La nappe de pétrole a recouvert une partie significative du Golfe du Mexique pendant des mois. Les conséquences sur l'écosystème marin, les populations d'oiseaux, les fonds marins et les côtes de Louisiane, Mississippi, Alabama et Floride ont été dévastatrices et durent encore aujourd'hui.

Le coût réputationnel :

BP était l'une des plus grandes compagnies pétrolières au monde. Le cas Deepwater Horizon a fissuré cette réputation de manière permanente. Le PDG Tony Hayward a été licencié en juillet 2010 après une série de déclarations publiques désastreuses — dont sa célèbre phrase "I'd like my life back" alors que 11 familles pleuraient leurs morts.

La leçon pour chaque organisation

Le cas Deepwater Horizon ne concerne pas uniquement le secteur pétrolier offshore. Il concerne chaque organisation dans laquelle la pression commerciale peut prendre le dessus sur la culture de la sécurité. Trois principes fondamentaux émergent de ce désastre.

Premier — Les signaux en temps réel doivent être écoutés :

Les anomalies de pression étaient visibles sur les écrans de la plateforme des heures avant l'explosion. Dans toute organisation, les données opérationnelles en temps réel sont des signaux. Les ignorer par commodité ou sous pression du calendrier est un choix délibéré — avec des conséquences potentiellement catastrophiques.

Deuxième — La responsabilité partagée est un risque systémique :

Quand trois entreprises — BP, Transocean et Halliburton — opèrent sur le même site avec des chaînes de commandement séparées, la responsabilité de la sécurité peut tomber dans les failles entre les organisations. Comme dans le cas Carillion avec les sous-traitants, la complexité de la chaîne d'approvisionnement amplifie le risque opérationnel.

Troisième — La pression commerciale ne peut jamais prendre le dessus sur la sécurité :

La plateforme était en retard. Les coûts étaient hors de contrôle. La pression pour terminer les opérations était énorme. Dans ce climat, les signaux de risque sont minimisés, les procédures sont abrégées, les décisions sont prises à la hâte. C'est le moment où le risque opérationnel cesse d'être géré et commence à s'accumuler.

Conclusion

L'explosion de la Deepwater Horizon n'était pas un accident. C'était la conséquence inévitable d'une chaîne de mauvais choix, de signaux ignorés et d'une culture organisationnelle dans laquelle la vitesse de production avait remplacé la sécurité comme valeur primaire.

87 jours de pétrole dans le Golfe du Mexique. 11 vies perdues. 61,6 milliards de dollars de coûts totaux. Et un écosystème qui porte encore les cicatrices de cette nuit du 20 avril 2010.

Comme dans les cas Boeing 737 MAX, KNP Logistics, Carillion et Miteni — les signaux existaient. Ils étaient documentés. Et ils ont été ignorés.

La gestion du risque opérationnel ne commence pas quand la crise éclate. Elle commence chaque jour, dans chaque décision opérationnelle, dans chaque signal que l'on choisit d'écouter — ou d'ignorer.

Et dans ton organisation — qui a le pouvoir de tout arrêter quand les signaux deviennent trop forts pour être ignorés ?

Sources

BP Deepwater Horizon Accident Investigation Report (septembre 2010)

BOEMRE Panel Report, U.S. Department of the Interior (octobre 2011)

U.S. Coast Guard Report of Investigation (juillet 2011)

U.S. Department of Justice, Deepwater Horizon Settlement (avril 2016)

NOAA, Deepwater Horizon Oil Spill Settlements (2016)

National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, Final Report (janvier 2011)