

sentlichen Umdenkprozess entwickeln muss. Permanentes Hinterfragen des Standards ist anspruchsvoll: was heute eine gute Lösung ist, kann morgen schon so wieder nicht mehr richtig sein. (Problematik der Überforderung der Mitarbeiter)

- für Vorgesetzte, welche viel Zeit in der Anfangsphase für Ausbildung und Bearbeitung des Vorschlagswesens investieren muss. Ziel: spätere Entlastung durch Delegation und Selbstkontrolle

- Erhöhung der Arbeitsmotivation des Mitarbeiters beim Grossteil der Mitarbeiter, aber die grundsätzliche Einstellung zur Arbeit kann dadurch nicht geändert werden.

#### 4. Ausblick

Aus heutiger Sicht glaube ich, dass eine konsequente Umsetzung eines Systems, welches voll auf Selbstkontrolle und Eigenverantwortung baut, zwar er-

strebenswert ist, letztlich aber aus verschiedenen Gründen eine unerreichbare Idealvorstellung bleibt (hochgradige Arbeitsunterteilung der Arbeit in Teilbereiche, Schnittstellenproblematik, fachliche Qualifizierung, Ausbildung und Erziehung der Mitarbeiter, Unvollkommenheit des Menschen). Auf jeden Fall benötigt die Umsetzung dieses Gedankengutes viel Zeit. Auf Kontrollen wird nicht vollständig verzichtet werden können.

*Chimia 49 (1995) 447-449*  
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft  
ISSN 0009-4293

## La responsabilité du chef d'usine

Jürg Herold\*

Lorsque les organisateurs de ce séminaire ont fait appel à moi pour un sujet orienté vers le domaine juridique, j'ai commencé par avoir une réaction de rejet, cet objet n'étant pas forcément mon pain quotidien. Qu'est-ce que, moi, scientifique de formation, et depuis de nombreuses années meneur d'hommes de profession, vais-je bien pouvoir dire d'intéressant sur une matière qui ne m'est pas familière, pour le moins dans son contexte juridique? Très rapidement cependant, l'importance du sujet m'est apparu digne d'une réflexion plus approfondie, que je vous livre aujourd'hui.

### Quelle est ma responsabilité? Comment puis-je la vivre et l'assumer?

Que dit la loi au sujet de la responsabilité de l'employeur? A l'art. 55 du CO, il est écrit ceci: 'L'employeur est responsable du dommage causé par ses travailleurs ou ses autres auxiliaires dans l'accomplissement de leur travail, s'il ne prouve qu'il a pris tous les soins commandés par

les circonstances pour détourner un dommage de ce genre ou que sa diligence n'eût pas empêché le dommage de se produire (moyens de preuve libératoires); L'employeur a son recours contre la personne qui a causé le préjudice, en tant qu'elle est responsable du dommage.'

Je vous donne quelques exemples concrets de l'application de cette loi:

#### Exemple 1

Dans une entreprise chimique, un ouvrier qui avait ouvert une vanne par erreur a envoyé quelques mètres cubes d'acide chlorhydrique dans la rivière avoisinante. Les deux patrons de l'entreprise ont été condamnés à des amendes de 700 000 et 350 000 marks. L'ouvrier a été libéré de toute condamnation (*Manager Magazine*, 12/1994).

#### Exemple 2

Droit du travail – Responsabilité de l'employeur en cas d'accidents

Un plâtrier a reçu un éclat dans l'oeil, alors qu'il posait un plafond suspendu. Il ne portait pas, pendant l'exécution de ce travail, les lunettes de protection prescrites par une ordonnance sur la prévention des accidents. Pourtant, il savait devoir porter ces lunettes, qu'il avait reçues de l'employeur. L'oeil étant perdu, l'ouvrier pouvait-il réclamer des dommages-intérêts

à l'employeur – qui doit, selon le Code des obligations, veiller à la prévention des accidents du travail?

Le Tribunal cantonal vaudois et le Tribunal fédéral ont condamné l'employeur à verser une indemnité importante, en tenant compte de la faute de la victime elle-même. L'employeur avait bien donné les instructions nécessaires et fourni l'appareil protecteur, *mais il savait que son ouvrier ne l'utilisait pas et tolérait cette omission. Il aurait dû intervenir.* Cet arrêt rappelle que la responsabilité de l'employeur est vite engagée. Il a des devoirs en quelque sorte tutélaires; *il ne suffit pas que les ordres aient été donnés.*

L'employeur est donc responsable de fait et il ne peut sans autre abandonner cette charge morale. Certes, la jurisprudence de l'art. 55 CO précité permet à l'employeur de se libérer s'il prouve qu'il a respecté quelques règles élémentaires.

#### Quelles sont ces règles?

1. *Le bon choix de ses subordonnés:* ce qui ne signifie pas nécessairement d'engager les premiers de classe en toutes circonstances! mais comme disent les Anglo-Saxons: *the right man at the right place.*
2. *La bonne transmission des instructions,* ce qui implique naturellement que l'employeur s'assure également de 'leur accusé de réception', comme nous l'avons vu dans l'exemple du peintre.
3. *Une surveillance adéquate des employés* et cela, malgré, ou avec l'avènement de nouvelles méthodes de management plus libérales, et je citerai à ce propos celle de l'empowerment, que nous avons introduite depuis *trois* ans chez *Ciba.*

Concrètement, cela signifie que le manager doit prouver, par écrit, qui est responsable de quoi et à quel moment; il doit pouvoir prouver qu'il a rendu attentifs ses

\*Correspondance: Dr. J. Herold  
Chef de l'usine  
Ciba, Usine de Monthey  
CH-1870 Monthey

sentlichen Umdenkprozess entwickeln muss. Permanentes Hinterfragen des Standards ist anspruchsvoll: was heute eine gute Lösung ist, kann morgen schon so wieder nicht mehr richtig sein. (Problematik der Überforderung der Mitarbeiter)

- für Vorgesetzte, welche viel Zeit in der Anfangsphase für Ausbildung und Bearbeitung des Vorschlagswesens investieren muss. Ziel: spätere Entlastung durch Delegation und Selbstkontrolle

- Erhöhung der Arbeitsmotivation des Mitarbeiters beim Grossteil der Mitarbeiter, aber die grundsätzliche Einstellung zur Arbeit kann dadurch nicht geändert werden.

#### 4. Ausblick

Aus heutiger Sicht glaube ich, dass eine konsequente Umsetzung eines Systems, welches voll auf Selbstkontrolle und Eigenverantwortung baut, zwar er-

strebenswert ist, letztlich aber aus verschiedenen Gründen eine unerreichbare Idealvorstellung bleibt (hochgradige Arbeitsunterteilung der Arbeit in Teilbereiche, Schnittstellenproblematik, fachliche Qualifizierung, Ausbildung und Erziehung der Mitarbeiter, Unvollkommenheit des Menschen). Auf jeden Fall benötigt die Umsetzung dieses Gedankengutes viel Zeit. Auf Kontrollen wird nicht vollständig verzichtet werden können.

*Chimia 49 (1995) 447-449*  
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft  
ISSN 0009-4293

## La responsabilité du chef d'usine

Jürg Herold\*

Lorsque les organisateurs de ce séminaire ont fait appel à moi pour un sujet orienté vers le domaine juridique, j'ai commencé par avoir une réaction de rejet, cet objet n'étant pas forcément mon pain quotidien. Qu'est-ce que, moi, scientifique de formation, et depuis de nombreuses années meneur d'hommes de profession, vais-je bien pouvoir dire d'intéressant sur une matière qui ne m'est pas familière, pour le moins dans son contexte juridique? Très rapidement cependant, l'importance du sujet m'est apparu digne d'une réflexion plus approfondie, que je vous livre aujourd'hui.

### Quelle est ma responsabilité? Comment puis-je la vivre et l'assumer?

Que dit la loi au sujet de la responsabilité de l'employeur? A l'art. 55 du CO, il est écrit ceci: 'L'employeur est responsable du dommage causé par ses travailleurs ou ses autres auxiliaires dans l'accomplissement de leur travail, s'il ne prouve qu'il a pris tous les soins commandés par

les circonstances pour détourner un dommage de ce genre ou que sa diligence n'eût pas empêché le dommage de se produire (moyens de preuve libératoires); L'employeur a son recours contre la personne qui a causé le préjudice, en tant qu'elle est responsable du dommage.'

Je vous donne quelques exemples concrets de l'application de cette loi:

#### Exemple 1

Dans une entreprise chimique, un ouvrier qui avait ouvert une vanne par erreur a envoyé quelques mètres cubes d'acide chlorhydrique dans la rivière avoisinante. Les deux patrons de l'entreprise ont été condamnés à des amendes de 700 000 et 350 000 marks. L'ouvrier a été libéré de toute condamnation (*Manager Magazine*, 12/1994).

#### Exemple 2

Droit du travail – Responsabilité de l'employeur en cas d'accidents

Un plâtrier a reçu un éclat dans l'oeil, alors qu'il posait un plafond suspendu. Il ne portait pas, pendant l'exécution de ce travail, les lunettes de protection prescrites par une ordonnance sur la prévention des accidents. Pourtant, il savait devoir porter ces lunettes, qu'il avait reçues de l'employeur. L'oeil étant perdu, l'ouvrier pouvait-il réclamer des dommages-intérêts

à l'employeur – qui doit, selon le Code des obligations, veiller à la prévention des accidents du travail?

Le Tribunal cantonal vaudois et le Tribunal fédéral ont condamné l'employeur à verser une indemnité importante, en tenant compte de la faute de la victime elle-même. L'employeur avait bien donné les instructions nécessaires et fourni l'appareil protecteur, *mais il savait que son ouvrier ne l'utilisait pas et tolérait cette omission. Il aurait dû intervenir.* Cet arrêt rappelle que la responsabilité de l'employeur est vite engagée. Il a des devoirs en quelque sorte tutélaires; *il ne suffit pas que les ordres aient été donnés.*

L'employeur est donc responsable de fait et il ne peut sans autre abandonner cette charge morale. Certes, la jurisprudence de l'art. 55 CO précité permet à l'employeur de se libérer s'il prouve qu'il a respecté quelques règles élémentaires.

#### Quelles sont ces règles?

1. *Le bon choix de ses subordonnés:* ce qui ne signifie pas nécessairement d'engager les premiers de classe en toutes circonstances! mais comme disent les Anglo-Saxons: *the right man at the right place.*
2. *La bonne transmission des instructions,* ce qui implique naturellement que l'employeur s'assure également de 'leur accusé de réception', comme nous l'avons vu dans l'exemple du peintre.
3. *Une surveillance adéquate des employés* et cela, malgré, ou avec l'avènement de nouvelles méthodes de management plus libérales, et je citerai à ce propos celle de l'empowerment, que nous avons introduite depuis *trois* ans chez *Ciba.*

Concrètement, cela signifie que le manager doit prouver, par écrit, qui est responsable de quoi et à quel moment; il doit pouvoir prouver qu'il a rendu attentifs ses

\*Correspondance: Dr. J. Herold  
Chef de l'usine  
Ciba, Usine de Monthey  
CH-1870 Monthey

subordonnés, par exemple, aux dangers du transport, du stockage, de la fabrication, de l'élimination de produits. Il doit prouver que ses collaborateurs sont suffisamment formés et qualifiés, qu'ils sont préparés à affronter toutes sortes de situations imaginables. Il doit prouver enfin qu'il a contrôlé (audit) si ses collaborateurs ont suivi ses directives.

La responsabilité concrétise une notion sociale, parce qu'elle représente un pouvoir, un droit sur les autres. Elle ouvre les horizons de tâches *moins dépendantes* et, dans cet ordre d'idée, elle est attractive; mais, et c'est la contrepartie, elle est *redoutée* dans la mesure où elle doit être *assumée*.

Je suis donc responsable de tout, ou presque! Et pourquoi pas? Après tout, je suis chef d'usine; je suis donc payé pour ça.

Cette rigueur de la loi (réf. art. 55 CO) ne me met pas mal à l'aise. J'en fais l'interprétation suivante, interprétation très largement partagée par les milieux industriels.

Un accident majeur (événement conduisant à une pollution importante, à la mort ou aux blessures très graves de personnes, à des dégâts matériels importants), un accident majeur ne doit pas arriver à cause d'une erreur humaine; ces accidents majeurs doivent être anticipés et rendus improbables par des mesures préventives. C'est le résultat de l'analyse de risques.

Permettez-moi de citer l'un ou l'autre exemple important de mesures préventives, ou de mesures qui atténuent les conséquences d'un accident en le rendant mineur:

- un bon recoupement des connaissances (organisation du travail) peut empêcher ou atténuer une perte de 'know-how' aux conséquences potentiellement dramatiques;
- une formation élémentaire du personnel de base, dans le domaine de l'intervention, permet souvent à un incident de ne pas se transformer en accident, grâce à sa promptitude d'intervention;
- une bonne formation/organisation du service d'intervention permet lui aussi de réduire un événement potentiellement majeur en bagatelle;
- le principe de la double enveloppe améliore la probabilité de faire d'un événement potentiellement majeur un événement mineur. Si un produit dangereux s'échappe d'une première enveloppe (réacteur, réservoir de stockage, etc.), il est retenu, en tous cas partiellement, par une deuxième enveloppe (cage de phosgénation, fosse de rétention étanche, etc.).

Par ce dispositif, en cas de fuite du réacteur ou du réservoir (ce qui peut toujours arriver, même si l'on a pris des mesures techniques et d'organisation importantes), on ne diminue pas fondamentalement la probabilité de fuite au niveau de la première mais au niveau de la deuxième enveloppe. On diminue surtout son importance potentielle, sa portée.

Au cas où un événement majeur survient malgré toutes les précautions prises, je dois donc pouvoir prouver:

- que j'ai pris des dispositions techniques conformes aux exigences et aux connaissances actuelles;
- que je maîtrise la délégation des missions, des compétences et des responsabilités;
- que mon personnel a les connaissances et la formation adéquates pour assumer les responsabilités déléguées.

Cette preuve libératoire pourrait me libérer d'une sanction éventuelle, l'atténuer ou la reporter sur mes subordonnés.

Vous conviendrez que cette démarche peut être lourde, paperassière et qu'elle porte potentiellement en elle le risque d'une paralysie de l'action (politique du parapluie). Il y aura paralysie de l'action, si je me préoccupe en priorité de reporter sur mes collaborateurs la responsabilité en cas d'accident par une approche administrative et réglementaire volumineuse et envahissante, qui me mettrait peut-être à l'abri, mais pas eux.

Il n'y aura pas paralysie de l'action si je me préoccupe en priorité de mettre en place et de perfectionner *avec* mes collaborateurs les conditions adéquates, concrètes et pratiques pour prévenir les accidents.

L'importance de l'attitude du chef à l'égard de ses collaborateurs et de l'environnement social externe à l'entreprise est donc primordiale. Il doit transparaître, du chef d'usine, du chef en général, qu'il admet, qu'il assume qu'un accident, si grave soit-il, peut malgré tout arriver. Le chef doit montrer à ses collaborateurs, par son attitude, qu'il a le courage et la force de caractère d'admettre que cela peut arriver et qu'il est prêt à en assumer les conséquences. Le chef doit démontrer, par son attitude encore une fois, qu'il a le goût du *risque calculé*. Par cette démonstration, il transmet assurément à ses collaborateurs, en tous les cas à la majorité d'entre eux, ce goût du *risque calculé*. Il évite ainsi la paralysie, la peur de la faute. C'est essentiel, s'il veut améliorer les chances de survie à plus long terme de son entreprise.

Cela ne signifie pas que le chef laisse faire n'importe quoi. C'est la raison pour

laquelle je parle de *risque calculé*. En effet, autant mon attitude transmet à mes collaborateurs le goût du *risque calculé*, autant elle doit leur enseigner, en même temps, le sérieux que j'attache au respect de la sécurité. Les exigences dans ce domaine doivent être visibles, évidentes, pas seulement pour le juge d'instruction en cas d'accident, mais avant tout pour les collaborateurs qui constatent, dans mon attitude, l'ouverture et le courage d'accepter, le cas échéant, qu'un accident grave puisse arriver, mais en même temps, la rigueur opérationnelle à agir intelligemment et efficacement pour minimiser la probabilité d'un tel accident.

*Comment se concrétise cette rigueur opérationnelle?*

En toutes sortes de domaines et manifestations. Je vous les livre en vrac:

- est-ce que nous conférons à nos services spécialisés (sécurité, sûreté, environnement, intervention) toute l'autorité et les moyens dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches?
- est-ce que nous connaissons les lois?
- est-ce que nos directives centrales de sécurité sont à jour et appliquées?
- est-ce que nos procédés de fabrication tiennent compte des exigences de sécurité et de protection de l'environnement?
- est-ce que les analyses de risques sont faites systématiquement? N'aboutissent-elles pas dans un tiroir? Sont-elles maintenues à jour? sont-elles un instrument de travail vivant?
- est-ce que les demandes de crédits et projets passent par le service de sécurité, qui donne son appréciation et approbation?
- est-ce que les règles d'hygiène du travail sont respectées? tiennent-elles compte du danger potentiel des substances manipulées?
- est-ce que des audits sont planifiés et organisés, afin de s'assurer que ce qui est régi est réellement appliqué? Ces audits ne devraient être que rarement des actions de police mais plutôt des dialogues constructifs, contribuant à améliorer ce qui existe, à améliorer la culture de l'entreprise dans le domaine de la sécurité.
- est-ce que nous parlons sécurité aux séances du comité de direction? dans le journal d'entreprise? avec les médias? montrons-nous ce qui se fait?
- est-ce que nous sommes allergiques aux accidents de travail et nous y intéressons-nous directement (management baladeur)?
- est-ce que les performances dans le

- domaine de la sécurité font l'objet de récompenses?
- est-ce que nous formons notre personnel dans les domaines de la sécurité (cours pour nouveaux, JS, séminaires, organisation, administration, connaissances techniques 'explosions de poussières', 'stabilité thermique des produits', etc.)?
  - est-ce qu'un dialogue direct et régulier a lieu entre l'encadrement et le personnel d'exploitation?
  - est-ce que le service d'intervention est correctement organisé, équipé et entraîné?
  - est-ce que nous disposons d'un plan d'organisation en cas de catastrophe? Ce plan est-il exercé régulièrement?
  - est-ce que dans le domaine de la sécurité, il existe une relation régulière avec la population? avec les médias? avec les instances communales et cantona-

les? La population avoisinante sait-elle que faire en cas de catastrophe?

- etc., etc.

En cas d'événement grave, l'existence ou l'absence de dispositions telles que celles que je viens de citer influencerait évidemment la décision du juge. Mais elles influencent surtout notre culture d'entreprise. Si les collaborateurs croient à une culture d'entreprise dans le domaine de la sécurité et qu'ils la vivent et la voient vivre, la fréquence et la gravité des accidents doivent logiquement diminuer. Et elles diminuent! Ce n'est pas par hasard ou par chance, mais par l'acharnement démontré à prévenir ces accidents.

En conclusion, j'admets n'avoir pas répondu avec certitude et précision à la question de savoir qui irait au tribunal en cas d'événement. Serait-ce le chef de l'usine ou l'un de ses subordonnés, à quel niveau de responsabilité qu'il soit?

Cela varierait de cas en cas. Des spécialistes plus compétents que moi dans ce domaine y répondront probablement pendant ce séminaire. Il me paraît en tout cas évident à cet égard qu'une bonne direction d'entreprise n'abandonne pas ses collaborateurs en cas de pépin, à l'exception des situations de grave négligence ou de mauvaise intention.

Ce qui est en outre certain, c'est que plus les conséquences d'un événement seront graves, plus la direction de l'usine sera engagée. C'est à elle d'agir au niveau de l'organisation, de la formation et de la sensibilisation du personnel, afin de minimiser la probabilité d'un événement majeur, tout en restant ouverte à une prise de risque calculé. Elle permet ainsi, par des attitudes complémentaires, de préserver la santé financière de l'entreprise et, en même temps, la santé physique et morale de ses collaborateurs.

Chimia 49 (1995) 449-454  
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft  
ISSN 0009-4293

## Punir une personne ou sanctionner une entreprise?

Jean-Marc Schwenter\*

### Chapitre I

A plusieurs reprises au cours de ce séminaire a été formulé le concept de 'responsabilité'. Au sens civil, cela veut dire l'obligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute, soit par défaut de respect d'un contrat (responsabilité contractuelle) soit par défaut de respect d'une norme légale (responsabilité délictuelle); dans l'un et l'autre cas la traduction judiciaire de la responsabilité civile s'exprime essentiellement en termes d'argent qui reste, à ce jour, le principal moyen disponible pour réparer un dommage. Ce rappel est nécessaire pour bien

comprendre, a contrario, que le présent exposé est étranger à cette notion civile de la responsabilité puisqu'il s'inscrit dans le cadre de la responsabilité pénale, soit dans l'aptitude à encourir le châtement consécutif à une désobéissance à la norme juridique. Il ne s'agit plus ici de réparer, mais de payer sa faute, de l'expier au prix de sa liberté ou de son patrimoine: civilement, le fautif payera au lésé, pénalement son amende ira à l'Etat; dans le premier cas il s'appauvrit pour dédommager, dans le second il est appauvri pour être puni.

### Pourquoi une responsabilité et une sanction pénale?

Du jour où deux hommes ont été confrontés, ils ont dû établir entre eux un réseau toujours croissant d'interdictions et d'obligations: au temps des cavernes, on sait l'importance de veiller au maintien du feu, d'où sans doute l'obligation d'organiser une garde, et l'interdiction, pour

la sentinelle, de quitter son poste. Tout naturellement, il est apparu que le non respect des règles du jeu devait être assorti de sanctions si l'on ne voulait pas que le règlement restât lettre morte.

Philippe Graven résume ainsi la situation: 'C'est donc dans un vaste ensemble régulateur et sanctionnateur, l'ordre juridique, que viennent s'inscrire les lois pénales, dont le but est de contribuer au maintien de la paix publique en interdisant, par la menace et au besoin par l'emploi de la contrainte étatique, 'les atteintes aux biens juridiques dignes d'une protection particulière en raison de leur valeur idéale ou matérielle' (STOOS). A la fois normatives et répressives - d'où les appellations complémentaires 'droit criminel' et 'droit pénal' (Kriminal-. Strafrecht) -, ces lois ont trois objets principaux: décrire les conduites réputées intolérables par une société donnée à un moment donné de son histoire et, pour ce motif, incriminées, *i.e.* érigées en infractions pénales (Straftaten); définir les conséquences juridiques des infractions, *i.e.* les peines (Strafen); poser les conditions générales en l'absence desquelles une infraction ne saurait en aucun cas engager la punissabilité de son auteur.'

**Ainsi sont nées les lois pénales, que certains appellent 'les gendarmes du droit', qui disent ce qui est interdit et quel est la prix de la désobéissance**

Chacun d'entre nous a fonctionné un jour ou l'autre comme un juge pénal, ne

\*Correspondance: Dr. J.-M. Schwenter  
Procureur général du canton de Vaud  
Cité-Devant 11  
CH-1014 Lausanne