

Zeitschrift:	Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses
Herausgeber:	Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen
Band:	79 (1988)
Heft:	4
Artikel:	Le rôle de la hiérarchie et son entraînement pour assumer ses responsabilités en matière et sécurité
Autor:	Steinbauer, E.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-903985

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 26.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le rôle de la hiérarchie et son entraînement pour assumer ses responsabilités en matière de sécurité

E. Steinbauer

L'intégration délibérée de la sécurité et de la prévention des accidents au travail de la hiérarchie s'est révélée être très avantageuse. Des expériences et des pratiques de divers modes d'information ou d'entraînement de la hiérarchie sont décrites. En premier lieu, il est nécessaire d'instruire la hiérarchie et de la motiver pour une pensée responsable en matière de sécurité.

Die bewusste Integration der gesamten Führungshierarchie in Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit und Unfallverhütung hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen. Der nachstehende Artikel befasst sich mit verschiedenen Praktiken und Informations- bzw. Lernmethoden und den damit gewonnenen Erfahrungen. An erster Stelle steht die Notwendigkeit, die Hierarchie für eine verantwortungsvolle Haltung in Sicherheitsfragen zu motivieren.

Exposé présenté au 2e Colloque sur la prévention et sécurité, 3-5 juin 1987 à Londres

Adresse de l'auteur

Erich Steinbauer, Steirische Wasserkraft- und Elektrizitätswerke AG, Leonhardgürtel 10, A-8010 Graz.

1. Prévention des accidents – une tâche de direction très importante

Dans tous les pays, les termes «technique de sécurité» et «ingénieur de sécurité» font partie intégrante de la vie industrielle et technique. On peut donc souvent avoir l'impression que la «prévention des accidents» est un domaine technique particulier, qui doit évidemment présenter des liens étroits avec les services fonctionnels et organisationnels. Nous n'avons pas l'intention de nier la grande importance de la sécurité et de la prévention en tant que domaine particulier de travail ou de réduire leur importance, mais il est nécessaire de souligner sans cesse que les problèmes de sécurité et la prévention des accidents sont avant tout des parties intégrantes de tout travail et toute activité.

Cette affirmation s'applique particulièrement à l'industrie électrique et aux sociétés de distribution d'électricité, car il est rare que de nombreuses personnes travaillent au même emplacement. Des groupes de travail de quelques personnes doivent habituellement travailler de façon autonome, loin de toute centrale ou tout atelier. Comme il est impossible que chaque groupe dispose d'un expert en sécurité, la meilleure solution consiste à déléguer les problèmes de sécurité et la prévention des accidents aux supérieurs, à la hiérarchie. La meilleure intégration de la sécurité au travail est ainsi obtenue, la sécurité fait partie du travail. En vue d'une prévention optimale des accidents, la hiérarchie ne doit être autorisée à déléguer les tâches de sécurité qu'en cas d'absolue nécessité. En d'autres termes, il n'est ni bon ni souhaitable de prévoir des conseillers en sécurité pour la maîtrise.

Protéger la vie du personnel et veiller à sa santé sont non seulement une raison économique, mais surtout une nécessité pour des raisons humanitaires et sociales. C'est pourquoi la sécurité doit constituer au moins une partie essentielle des objectifs de l'entreprise et un souci très important de tout employeur et de tout cadre. Il en est particulièrement ainsi pour l'industrie électrique, car les entreprises sont souvent nationalisées et leurs propriétaires sont des organismes publics, ou ces derniers exercent au moins une grande influence.

L'analyse et les statistiques d'accidents dans l'industrie électrique montrent très nettement que les techniques de sécurité et de prévention ont atteint un niveau très élevé et que très peu d'accidents sont imputables à des défauts techniques. La plupart des accidents sont dus à une erreur humaine par suite d'un manque de concentration, d'une négligence ou d'une imprudence. Une nouvelle diminution du nombre d'accidents sera possible uniquement

- si l'on trouve une méthode appropriée pour mieux motiver le personnel,
- pour convaincre le personnel que la vie et la santé de chacun ont une très grande valeur,
- si le sens de la responsabilité de la vie et de la santé peut être délégué au maximum à chaque membre du personnel,
- si le contrôle de tout travail est correct quant à la précision et à la pertinence des activités de sécurité.

Motiver, déléguer et contrôler sont toutefois des tâches typiques des cadres; tout cadre doit s'engager personnellement dans ces tâches.

Quelle que soit la façon de considérer le problème, toute considération doit aboutir au même résultat: les problèmes de sécurité et la prévention des accidents dans l'industrie électrique sont des tâches essentielles de direction, qui ne peuvent être assumées de façon optimale et améliorées que si tous les niveaux de la hiérarchie interviennent avec un engagement personnel.

2. Intégration de la hiérarchie aux efforts en vue d'une meilleure sécurité

Un bon remède à tous les ennuis d'intégration de la hiérarchie réside dans une attitude nette des cadres supérieurs envers la sécurité; l'affirmation que la sécurité fait partie des objectifs de l'entreprise serait très souhaitable. Il est très important de réaliser que la réussite et les échecs de la prévention des accidents font partie de la réussite de l'entreprise. Le cadre dont le service connaît peu d'accidents et une grande sécurité devrait en bénéficier. Si la protection de son personnel est insuffisante, il devrait en subir les conséquences.

Tout cadre doit assumer sa responsabilité; il est responsable non seulement envers l'entreprise, mais aussi le droit public. Sous cet angle en particulier, la prévention des accidents est très importante pour chaque cadre. Une connaissance précise du risque, une définition claire de la responsabilité constituent une motivation importante pour chaque cadre à bien tenir compte de la sécurité et de la prévention des accidents.

Du point de vue de la sécurité, il est souhaitable de déléguer aux cadres non seulement la responsabilité de la prévention effective des accidents, mais aussi des tâches liées à cette prévention (fig. 1).

La loi en vigueur en Autriche depuis 1973 contredit partiellement à cette exigence, car elle impose non seulement un ingénieur de sécurité dans l'entreprise, mais aussi des délégués à la sécurité qui doivent être nommés dans tout service de plus de 50 personnes, sans aucune obligation de position dans l'organisation de l'entreprise. Notamment dans l'industrie électrique avec ses problèmes particuliers, il est absolument nécessaire d'intégrer efficacement cette organisation

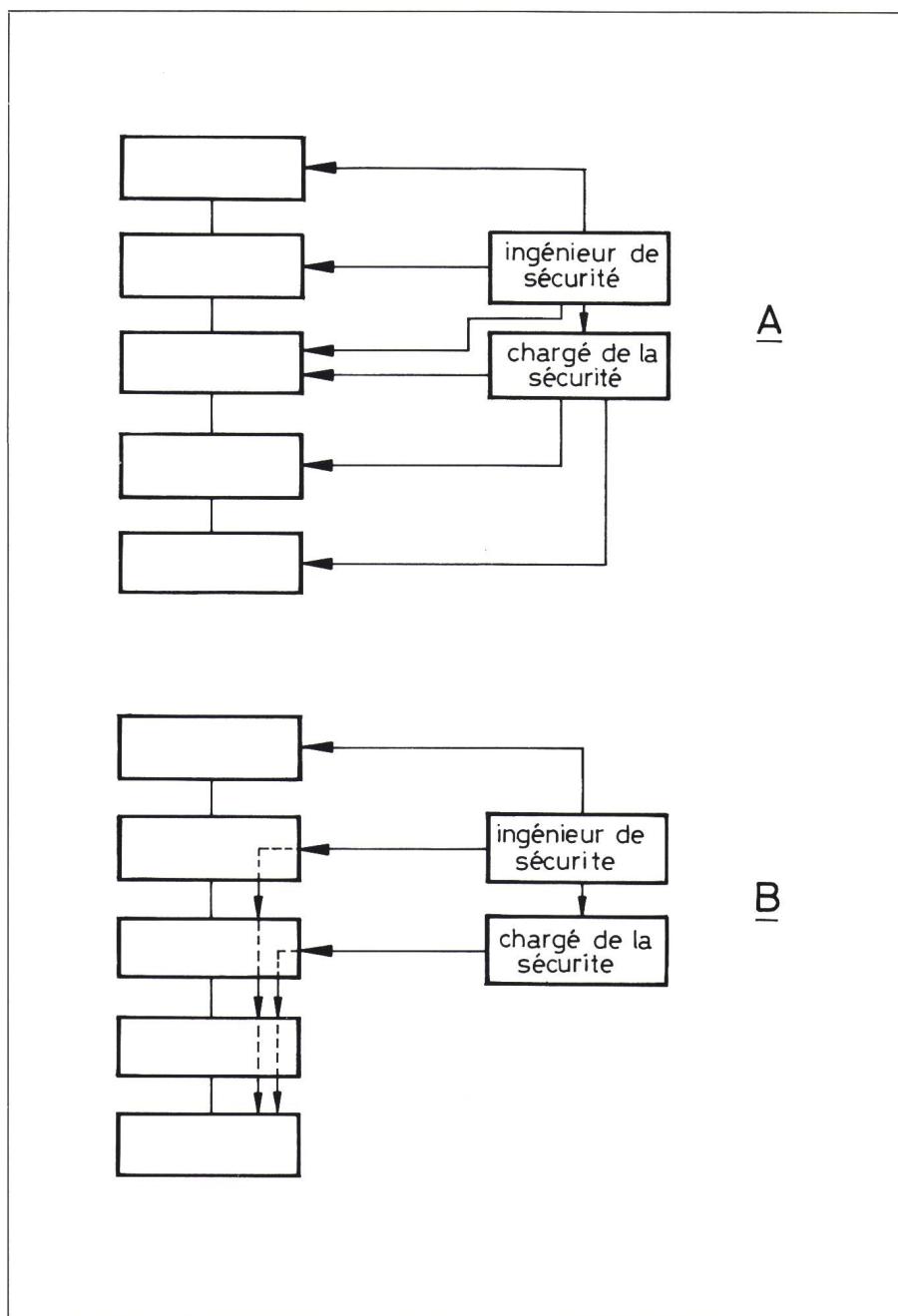


Figure 1 Organisation de la sécurité

- A La hiérarchie abandonne tous les problèmes de sécurité aux spécialistes de la sécurité. Risque de cette solution: la hiérarchie ne se soucie pas de la sécurité
- B Méthode meilleure et plus efficace: Les spécialistes de la sécurité travaillent pour la hiérarchie et le personnel à tous les niveaux, mais demeurent intégrés à l'organisation de l'entreprise

de prévention imposée par la loi à l'organisation de l'entreprise afin que les deux organisations ne travaillent pas en parallèle. Il apparaît donc souhaitable de nommer des délégués à la sécurité occupant aussi un poste important dans la hiérarchie de l'entreprise, ce que la loi autrichienne autorise. La

figure 2 représente cette organisation de la sécurité à la STEWEAG.

L'intégration des cadres dépend dans une large mesure d'une bonne information de ces derniers sur les problèmes et les possibilités de solutions, et d'un bon entraînement de la hiérarchie. Les solutions autrichiennes et

l'expérience de la STEWEAG sont exposées et illustrées ci-dessous.

3. Information de la hiérarchie en matière de sécurité

Le cadre tiendra compte de la sécurité et notera les informations relatives à la sécurité uniquement si elles se présentent dans un rapport équilibré avec toutes les autres informations qui lui sont nécessaires. Bien que la partie essentielle de la formation à la sécurité des groupes de travail consiste à appliquer les règles de sécurité, effectuer un travail sûr et lutter contre la négligence, les campagnes de compréhension, l'information de base et la prise en considération d'un faible temps disponible et d'une réceptivité limitée sont prioritaires dans le domaine de l'information des cadres.

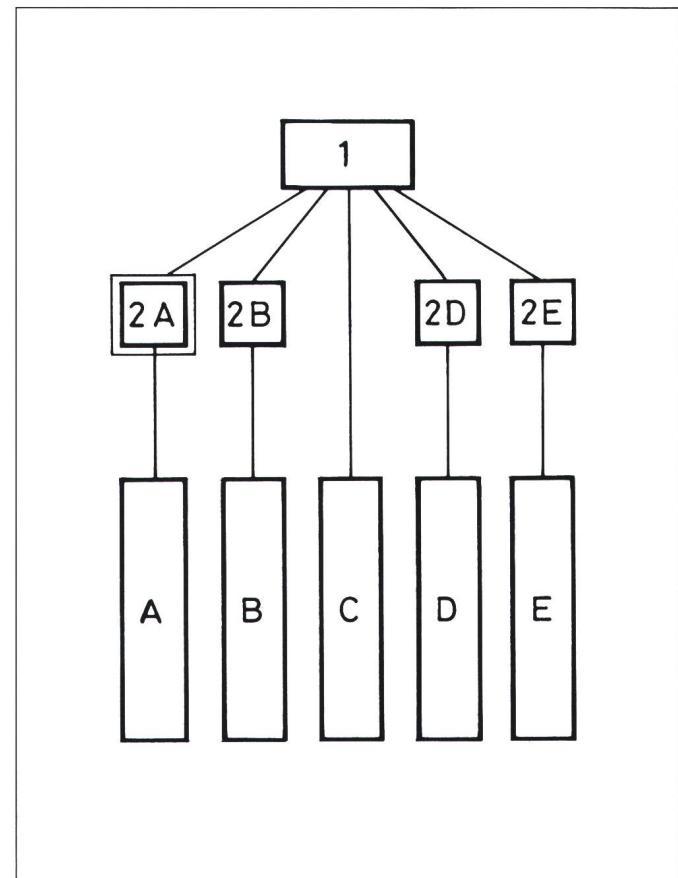
Les meilleurs résultats ont été obtenus avec l'intégration de la formation à la sécurité à la formation professionnelle. C'est ainsi qu'à la STEWEAG, un sujet de sécurité est par principe inclus aux programmes des séminaires de directeurs de centrale, des réunions d'information des ingénieurs de centrale et de formation des ouvriers. Une solution similaire est adoptée par l'Association des entreprises d'électricité autrichiennes, qui organise des cours pour les ingénieurs de ses membres. Lorsque l'exploitation du réseau est discutée par exemple, un rapport est également présenté sur la protection de la vie et de la santé du personnel travaillant sur les lignes électriques.

On s'efforce également à la STEWEAG de débattre aussi souvent que possible des questions de sécurité dans le cadre de discussions générales et non séparément. Les discussions de sécurité imposées par le législateur sont de préférence organisées à la STEWEAG, dans le cadre d'une discussion relative au travail. Des messages réguliers traitant de sujets de sécurité particuliers, en relation avec des événements ou accidents réels, se sont révélés être utiles et sont acceptés avec plaisir. La longueur et la fréquence de ces messages doivent être limitées. Il convient de ne pas dépasser une page ou une page et demie.

Lorsqu'il est nécessaire de fournir des informations sur de longues directives ou de nouveaux règlements et instructions, un bref résumé est donné à la hiérarchie, des détails figurant dans

Figure 2
Position du chargé de la sécurité dans l'organisation d'un service opérationnel de la STEWEAG

- 1 chef du service opérationnel; responsable de la sécurité dans l'ensemble du secteur et de tout le personnel
- 2A chef du secteur A et chef adjoint technique du service opérationnel; responsable du secteur A et, en cas d'absence du chef, de la technique et du personnel technique dans l'ensemble du secteur; chargé de la sécurité dans l'ensemble du secteur



une annexe. L'expérience montre qu'environ deux messages par mois sont favorables. Tous ces messages sont soigneusement conservés, car ils représentent un travail de référence pour la hiérarchie et en particulier pour les jeunes cadres.

Un commentaire des nouvelles lois et réglementations, d'une lecture facile et rapide, est bien accepté par les cadres. Un ouvrage à pages interchangeables, appelé «Classeur sécurité», a ainsi été publié pour la première fois en 1967 par l'Association des entreprises d'électricité autrichiennes. Il est largement répandu depuis de longues années et très apprécié, en particulier par les cadres, à titre d'ouvrage de référence en technique de sécurité.

4. Enseignement de la sécurité aux cadres

Comme précédemment indiqué, le temps est très limité pour l'enseignement de la sécurité aux cadres. Des séances de formation fréquentes et longues aboutissent au mieux au fait

que les cadres ne veulent pas y participer ou y participent sans attention soutenue. On a donc recherché des mesures complémentaires pour renforcer l'engagement des cadres pour la prévention des accidents et pour leur enseigner une meilleure compréhension de la sécurité.

En premier lieu, les statistiques et comparatifs d'accidents fournissent une base de preuve du succès ou de l'échec. Cette méthode est difficile dans de nombreux cas, car la fréquence des accidents est trop faible pour établir des statistiques comparatives utiles. Des conditions différentes dans les régions à alimenter, telles que les conditions géographiques, compliquent encore la comparaison. Bien que le difficile problème de l'appréciation soit connu, des statistiques comparatives sont nécessaires car elles représentent souvent la seule possibilité pour le cadre d'apprécier correctement son propre chiffre d'accidents.

Le contrôle des mesures de sécurité adoptées, pour lequel l'évaluation des rapports d'activités peut être utile aussi, est plus efficace que l'analyse des

nombre d'accidents. Pour éviter trop de travaux d'écriture, la STEWEAG utilise dans le domaine des techniques de sécurité des listes de contrôle, sur lesquelles figurent des tests périodiques, les formations et autres activités de sécurité. Ces listes de contrôle des visites d'inspection de sécurité et de protection contre l'incendie sont rappelées à chacun. Bien que la «sécurité du travail» doive absolument faire partie intégrante de tout «travail», l'intégration des visites de contrôle de sécurité ne s'est pas révélée suffisante à elle seule. Les défauts évidents de la sécurité et de la protection contre l'incendie doivent être décelés au cours de chaque contrôle et susciter des réflexions que personne n'aurait probablement faites avant d'effectuer consciencieusement un «contrôle de sécurité» ou un «contrôle d'incendie».

Des contrôles locaux au cours de contrôles d'exploitation, dont la prévention des accidents n'est pas la cause, ont donné d'excellents résultats pour les contrôles des performances des prescriptions de sécurité. Il peut être très efficace d'adresser des photos des défauts de sécurité observés directement aux chefs ou de les présenter au cours de réunions à de nombreuses personnes, sans préciser où le défaut a été observé. Le matériel photographique, et notamment l'appareil Polaroid, est par suite très important aussi pour la protection du personnel.

Des examens pour l'autorisation de manœuvrer un commutateur sont mis en place à la STEWEAG comme dans de nombreuses autres sociétés autrichiennes. Ils permettent de contrôler les résultats locaux des formations à la sécurité et de signaler des omissions ou défauts aux chefs. Un vaste domaine de l'enseignement est consacré aux techniques de sécurité, ce qui crée une forte motivation pour la sécurité des chefs dont l'ambition peut être nettement décelée par un bon résultat d'essai.

A la STEWEAG, le personnel technique de travaux électriques reçoit depuis plus de 25 ans des cartes en format de poche portant les cinq règles de sécurité de l'électricien. Chaque année, la société tire au sort les gagnants de quelques prix en espèces ou en nature. Les bénéficiaires ainsi choisis touchent leur prix uniquement si, au cours du contrôle surprise sur le poste de travail, ils peuvent présenter leur carte et répondre correctement à des questions relatives aux techniques de sécurité, aux premiers secours et à la protection contre l'incendie. L'expérience a montré que ces tirages au sort et ces contrôles, destinés à favoriser la motivation des gagnants et de leurs collègues, sont aussi très utiles pour l'éducation et la motivation des chefs normalement présents. Aucun chef n'accepte sans réagir que des membres de son personnel se ridiculisent à l'extérieur.

Deux habitudes de la STEWEAG se sont révélées être très efficaces pour la formation des chefs. En premier lieu, un certain temps est alloué aux cadres pendant leur période de formation pour se consacrer entièrement à des problèmes de sécurité. Tous les futurs cadres sont ainsi des délégués à la sécurité pendant quelques années, même s'il ne s'agit que d'une action annexe. En second lieu, les cadres titulaires sont convoqués pour traiter et résoudre des problèmes particuliers spéciaux de techniques de sécurité. Il s'agit par exemple des attitudes face à des projets de nouvelles prescriptions légales pour la prévention des accidents, de l'explication de nouvelles réglementations ou d'un exposé pendant un cours de formation. Il est bien connu qu'on apprend beaucoup plus en préparant et en présentant un exposé qu'en lisant les meilleurs rapports ou en écoutant les meilleurs exposés. Cela est parfaitement vrai pour l'enseignement de la prévention des accidents et des incendies.

5. Possibilités de perfectionnement

Parmi toutes les considérations sur la façon d'intensifier encore la motivation et la formation des chefs à la sécurité, il faut noter sans cesse qu'il est impossible pour les cadres de trouver beaucoup de temps à consacrer à la sécurité en plus de leurs nombreuses tâches professionnelles. La seule solution consiste donc à trouver des méthodes plus efficaces mais moins longues d'étude de la sécurité ou à transférer l'enseignement de la sécurité de la vie professionnelle aux années d'études.

Comme exemples des premières méthodes mentionnées, on peut citer la discussion des accidents du travail évités, comme cela se fait en Suède, et l'édition de cartes en format de poche pour certaines activités et des dangers particuliers. Une société autrichienne attribue des primes de sécurité, comme une sorte de décoration. Cela peut être très efficace pour les niveaux inférieurs de la hiérarchie.

La méthode la plus efficace serait toutefois probablement un meilleur enseignement des techniques de sécurité dans les écoles techniques supérieures et les universités. Une enquête effectuée dans divers pays membres de l'UNIPEDE a montré que le sujet de la «formation à la sécurité» est traité pratiquement partout et le plus souvent très complètement dans la formation des ouvriers techniciens. La formation particulière des ingénieurs aux techniques de sécurité et à la prévention des accidents n'est que partielle et dans la plupart des cas très courte. Il est possible que la sécurité fasse souvent partie des divers sujets techniques et que cette solution soit bonne et doive être conservée. Il semble toutefois souhaitable que les techniques de sécurité et la prévention des accidents deviennent un sujet général de la formation de chaque ingénieur.