



LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Une opportunité pour les relations intergénérationnelles

La notion de "savoir d'expérience" repose sur le constat que les situations de travail rencontrées tout au long du parcours professionnel constituent des opportunités d'apprentissage. L'importance de ces savoirs et savoir-faire d'expérience est aujourd'hui reconnue. Leur développement et leur maintien dans l'entreprise est un enjeu important pour la gestion des ressources humaines.

A

L'EXPÉRIENCE AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

Dans le cadre d'une collaboration avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), en France, la FTU a été impliquée dans une réflexion sur le transfert des savoirs et des savoir-faire professionnels liés à l'expérience.

La notion de "savoir d'expérience" repose sur le constat que les situations de travail rencontrées tout au long du parcours professionnel constituent des opportunités d'apprentissage. La possibilité d'analyser ces situations et d'en tirer des enseignements permet de développer des compétences spécifiques. L'importance de ces savoirs et savoir-faire d'expérience est aujourd'hui reconnue. Leur développement et leur maintien dans l'entreprise est un enjeu important pour la gestion des ressources humaines. Ils contribuent à la performance de l'entreprise. Ils permettent d'améliorer les conditions de

travail. Ils interviennent dans la gestion des compétences et dans le maintien à l'emploi des travailleurs âgés. Dans les processus de transfert de savoirs d'expérience, les relations intergénérationnelles jouent un rôle important.

L'ANACT a mené en 2009 plusieurs études de cas d'entreprises françaises et une analyse des stratégies et des modalités du transfert des savoirs d'expérience. Un second volet de ce projet s'est intéressé à un domaine particulier des savoirs d'expérience: la santé et la sécurité au travail. On parle alors de savoirs et savoir-faire de prudence.

B

LES SAVOIR-FAIRE DE PRUDENCE

Les savoir-faire de prudence sont des attitudes et des comportements qui viennent compléter ou redoubler les prescriptions de sécurité. Ils renvoient à des formes de connaissances peu connues et mal reconnues. Les savoir-faire de prudence sont souvent muets. Ils font partie des règles implicites de comportement des

collectifs de travail. Ils ne s'expriment qu'en cas d'imprévu ou dans le cadre d'une intervention extérieure, pour peu que celle-ci ait une certaine durée.

Les savoir-faire de prudence sont une composante du geste professionnel. Le geste professionnel ne comporte pas seulement une dimension de compétence individuelle. Il comporte aussi une dimension temporelle, à la fois dans la condensation de l'expérience passée et dans l'anticipation des risques. Il comporte enfin une dimension sociale: il s'inscrit dans des normes de sécurité, des prescriptions, des procédures, des règles de comportement. Le geste professionnel est en retouche perpétuelle. Il s'appuie sur des ressources construites par un collectif de travail et se renforce par l'interaction au sein de ce collectif.

Le lien entre le geste professionnel et la santé au travail a été particulièrement bien mis en évidence dans les études sur les troubles musculo-squelettiques.



SÉCURITÉ RÉGLÉE ET SÉCURITÉ GÉRÉE

Dans les entreprises, il existe une série de dispositifs formels de prévention, de nature technique et organisationnelle. Ils reposent sur une anticipation des risques par le respect de règles et de procédures et par l'adoption de mesures techniques. Ils nécessitent des connaissances sur la prévisibilité des risques et sur leurs conséquences en matière de santé et sécurité. Le terme "sécurité réglée" désigne ces dispositifs formels de prévention et de protection du travail.

À côté, et en complément de la sécurité réglée, il existe aussi une "sécurité gérée", qui se manifeste dans les situations de travail quotidiennes. La sécurité gérée comporte plusieurs aspects. Elle repose sur une sorte d'accord tacite, au sein des collectifs de travail,

sur des règles de bon exercice du métier, qui sont partagées par tous et apprises aux nouveaux arrivants. Pour que ce partage ait lieu, il faut qu'il y ait du lien social dans les collectifs de travail. L'encadrement intermédiaire peut également jouer un rôle d'accumulateur d'expérience.

Un autre aspect de la sécurité gérée est le retour d'expérience sur les incidents ou accidents qui ont été évités. C'est une valeur ajoutée à la sécurité réglée, qui n'organise un feedback que dans les cas d'incidents ou d'accidents qui ont effectivement eu lieu.

Il ne faut pas opposer sécurité réglée et sécurité gérée, ni exagérer le rôle de l'informel par rapport aux procédures formelles. Dans des environnements de travail à haut risque, c'est-à-dire ceux où on rencontre de nombreux "postes à risques" au sens de la réglementation du travail, un équilibre doit être trouvé entre les prescriptions formelles de sécurité et la latitude décisionnelle laissée aux opérateurs. La marge d'autonomie est, par ailleurs, une composante importante de la satisfaction au travail et de la qualité de vie au travail. C'est dans cette marge que vient s'insérer la sécurité gérée, c'est là qu'elle s'articule à la sécurité réglée.

La sécurité réglée relève d'une logique problèmes / solutions. La sécurité gérée est ce qui fait que les solutions fonctionnent et que les problèmes ne se reproduisent plus. Elle procède d'une logique de recherche de la rationalité sous-jacente aux comportements. En termes plus simples, "pourquoi on fait ça et pourquoi on le fait comme ça".

La sécurité gérée repose sur des savoirs collectifs et sur des pratiques collectives. Face à ce constat, la notion de savoir de prudence apparaît limitative, si elle ne renvoie qu'à une approche individuelle de la santé et de la sécurité. C'est pourquoi, au terme de ses études de cas, l'ANACT lui a préféré la notion de savoir de santé et sécurité. Cette terminologie est également adoptée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé

et sécurité au travail (IRSST), au Québec. Elle permet d'englober aussi les risques psychosociaux, alors que la notion de prudence fait plutôt référence aux risques techniques.

D

LE TRANSFERT DES SAVOIRS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ

Une hypothèse sous-jacente à la transmission des savoirs de santé et sécurité est que les travailleurs plus anciens ont mis au point, au cours de leur carrière, des stratégies de préservation de leur santé et de prévention des risques. Ils ont accumulé une expérience dans le domaine de la sécurité gérée. L'enjeu du transfert est le partage de ces stratégies et de cette expérience avec les jeunes travailleurs ou les nouveaux arrivants.

Une des conditions de réalisation de ce transfert est que les collectifs de travail rassemblent des salariés de différentes générations, ce qui n'est pas toujours le cas, quand les politiques de recrutement et la gestion du personnel ont conduit à une ségrégation entre les emplois des jeunes et les emplois des aînés. Le transfert des savoirs de santé et sécurité requiert une bonne mixité générationnelle au sein des collectifs de travail.

Les études de cas menées par l'ANACT ont permis d'observer des situations de sécurité gérée qui mettent en jeu une coopération intergénérationnelle. Les anciens ont le souci de préserver la santé et la sécurité des nouveaux arrivants, tandis que les plus jeunes mettent en œuvre des arrangements informels qui réduisent la pénibilité des postures ou des rythmes pour les plus âgés. Les salariés anciens anticipent les difficultés que pourraient rencontrer les jeunes.

Le transfert de savoirs et de savoir-faire concerne aussi la capacité d'affronter le stress. Dans des situations où la charge émotionnelle est importante (accidents avec victimes, agressions verbales ou physiques,

confrontations avec le désespoir ou la souffrance), l'expérience est un atout pour gérer le stress. La collaboration entre les nouveaux salariés et les plus anciens permet de protéger les uns et de valoriser les autres.

La mixité générationnelle des collectifs de travail permet de mieux affronter le dilemme permanent entre performance et sécurité. Dans ce contexte, les contraintes de productivité peuvent inciter à une attitude plus réflexive et plus efficiente sur le plan des gestes professionnels. La mixité des générations permet aussi de mieux réguler certains comportements individuels problématiques: ceux qui profitent de leur expérience pour travailler tout le temps à la limite de la règle, ceux qui "travaillent comme des cow-boys", etc. Dans les postes à risques, le transfert des savoirs de santé et sécurité est souvent la première étape du transfert des savoirs d'expérience, avant les savoir-faire de métier. Les savoirs d'expérience liés au métier et les savoirs de santé et sécurité se situent dans un champ de tensions entre, d'une part, les objectifs de productivité et de performance de l'entreprise, et d'autre part, les politiques de prévention et de protection du travail.

En Belgique, Prevent, qui est l'institut fédéral pour la prévention et le bien-être au travail, a lancé une campagne de promotion du "safety coaching", en collaboration avec le Fonds de l'expérience professionnelle. Il s'agit de former des travailleurs âgés à une fonction de "tuteur de sécurité" auprès de leurs jeunes collègues. Les jeunes qui arrivent dans une entreprise bénéficient d'un encadrement pour apprendre à connaître les risques, les mesures de prévention et les comportements de sécurité.

Dans ses travaux sur la transmission des savoirs de santé et sécurité, l'institut québécois IRSST met notamment l'accent sur une dimension complémentaire à la transmission au sein des collectifs de travail. Celle-ci ne sera efficace et durable que si elle est intégrée à une gestion globale de la prévention, dont l'entreprise a la responsabilité.

En conclusion, la santé et la sécurité au travail apparaissent comme un domaine privilégié pour mettre en pratique les transferts de savoirs et de savoir-faire bâtis sur l'expérience. Ces transferts peuvent devenir une nouvelle composante des politiques de prévention et de protection du travail, ainsi qu'un nouveau thème de concertation sociale dans l'entreprise.

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail: www.anact.fr
- Institut de recherche Robert-Sauvé pour la santé et la sécurité au travail: www.irsst.qc.ca
- Prevent, Institut pour la prévention et le bien-être au travail: www.prevent.be

Gérard Valenduc

*d'après un article paru dans
La Lettre EMERIT n° 60, décembre 2009*



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE