

# Recherche@l'IRSST



Plus encore sur le site Web de la section Recherche à l'IRSST : [www.irsst.qc.ca/prevention-au-travail](http://www.irsst.qc.ca/prevention-au-travail)

## Aussi...

---

### *Cadenassage*

*Le défi de la diversité dans le secteur municipal*

## Actualités

---

## *Le partage des acquis,* ou l'indispensable transmission des savoirs entre les travailleurs

Qu'on les nomme compagnons, parrains, tuteurs ou accompagnateurs, les travailleurs expérimentés ont beaucoup à apprendre à leurs nouveaux collègues sur l'exercice de leur métier et sur les stratégies de prudence qu'ils ont développées avec l'expérience.



Institut de recherche  
Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité  
du travail

»»» Aucune formation ne peut en effet assurer aux débutants d'intégrer des connaissances qui s'acquièrent uniquement par la pratique et en contexte réel. Sans la transmission de ces savoirs, non seulement la mémoire institutionnelle est-elle en danger de se perdre, mais la relève risque aussi d'être plus vulnérable aux lésions professionnelles. Avec le départ massif d'infirmières chevronnées, il y a quelques années, le choc de la perte d'expertise qu'a subi le réseau de la santé illustre bien l'importance de cet enjeu. Les spécialistes en gestion s'en inquiètent d'ailleurs beaucoup, puisque c'est la pérennité des organisations qui est mise en cause. Cette question prend une acuité particulière dans les circonstances présentes, alors qu'on assiste à des vagues de départs à la retraite, qui s'accroîtront au fur et à mesure que les *babyboomers* quitteront la vie active.

Une équipe interdisciplinaire, composée de chercheurs de l'IRSST et de l'Université Laval, financée par l'Institut, avec le soutien du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a exploré cette problématique. Elle propose des pistes de solutions dans un rapport intitulé *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés – Comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*. Les chercheurs ont mené des études de cas dans quatre métiers, soit ceux des techniciens de cinéma, des auxiliaires familiales

et sociales, des infirmières de soins à domicile et des aides à l'alimentation, qui ont en commun de comporter des risques pour la santé et la sécurité et la présence d'une main-d'œuvre vieillissante. Nombre de leurs constats et recommandations peuvent être transposés à d'autres métiers et secteurs.

Il se dégage de cette recherche que l'apprentissage d'un métier est un processus complexe, qui continue pendant toute la vie professionnelle. « Les savoirs qui assurent la qualité de la production et des services d'une entreprise se construisent avec l'expérience qui, au fil du temps, bonifie les connaissances acquises par la formation formelle », affirme l'ergonome Élise Ledoux. Les travailleurs acquièrent des savoirs et des savoir-faire en exerçant leur métier au quotidien, dans des contex-

*Cette étude nous apporte des éléments pour comprendre comment on peut en arriver collectivement à améliorer l'efficacité du marché du travail et faire en sorte que lorsqu'une personne part, celle qui la remplace peut reprendre le flambeau plus rapidement.*

tes variés, ce qui les amène à maîtriser une diversité de situations. Au-delà de la variabilité, il est possible de repérer, pour chaque métier, ce que les chercheurs ont appelé des situations d'action caractéristiques (SAC). Il s'agit de situations fréquentes, critiques pour l'accomplissement du travail, auxquelles les nouveaux n'ont pas été exposés avant leur entrée en poste ou pour lesquelles ils n'ont pas été formés ou préparés. Ce sont donc des situations qu'ils ne maîtrisent pas, qui impliquent la mobilisation d'une diversité de savoirs (technique, relationnel, organisationnel) et qui présentent ainsi des défis en termes de transmission.

*Les travailleurs plus âgés peuvent jouer un rôle central dans la transmission des savoirs aux nouveaux et dans leur intégration, d'autant plus qu'ils sont généralement favorables à le faire.*

## Chacun y trouve son compte

« Sur le terrain, on constate effectivement que les personnes expérimentées ont développé des stratégies pour maîtriser des situations qui présentent certains risques, pour 'lire' leur environnement tout en assurant la qualité du travail, note Élise Ledoux. Cela fait en sorte que la transmission de ces stratégies a comme effet de mieux préserver les nouveaux travailleurs, qui sont souvent plus à risque de subir un accident puisqu'ils arrivent dans un milieu de travail qu'ils ne connaissent pas. On croit aussi que cela pourrait 'ralentir' l'usure professionnelle, surtout dans le cas d'emplois exigeants physiquement ou psychologiquement. » La chercheuse estime que « si la maîtrise de ces stratégies de prudence est intégrée très tôt dans un parcours profes-

sionnel, elle pourrait contribuer à préserver la santé et la sécurité des personnes ».

Par conséquent, les travailleurs plus âgés peuvent jouer un rôle central dans la transmission des savoirs aux nouveaux et dans leur intégration, d'autant plus qu'ils sont

généralement favorables à l'idée de le faire. Des études sur le développement des adultes ont en effet démontré qu'à un certain âge, les gens sentent généralement le besoin de laisser une trace, de faire une contribution durable. Encore faut-il que les organisations leur fournissent les moyens et le temps nécessaires pour partager leur expérience avec les nouveaux venus.

## Révéler l'invisible

L'analyse des situations d'action caractéristiques a mis en lumière la complexité des savoirs nécessaires pour assurer l'efficacité du travail, la qualité du service ou du produit, la protection de la santé et de la sécurité du travailleur et celle de ses collègues. « Les gens peuvent très bien décrire leurs tâches ou expliquer le fonctionnement d'une machine, mais les trucs du métier, comment agir dans des situations particulières, c'est très difficile à évoquer quand on n'est pas dans le bain », explique Élise Ledoux. Voilà pourquoi les approches visant à extraire les savoirs acquis pour les codifier et les intégrer dans des systèmes informatiques





La transmission des savoirs ne se limite pas à un échange entre une personne expérimentée et un novice. Les savoirs qui font en sorte qu'une entreprise fonctionne bien sont des savoirs partagés, complémentaires.

en vue de les communiquer aux nouveaux demeurent incomplètes. « C'est intéressant pour certains métiers, remarque la chercheuse, mais il faut se rendre compte qu'on ne réussira jamais à capter la totalité des savoirs de quelqu'un et que les contextes changent eux aussi. De là l'importance de mettre en œuvre des moyens d'aide à l'apprentissage en contexte. »

Contrairement à ce qu'on croit souvent, la transmission des savoirs ne se limite pas à un échange entre une personne expérimentée et un novice. Le groupe de travail, le collectif, y occupe aussi une large part. « S'il y a parfois un travailleur désigné pour être davantage responsable du nouvel arrivant, il se fait également une prise en charge collective, qui permet d'enrichir et de diversifier les savoirs transmis, constate Élise Ledoux. Les savoirs qui font en sorte qu'une entreprise fonctionne bien sont des savoirs partagés, complémentaires. De la transmission, il s'en fait tout le temps, tous les jours, de façon totalement informelle, et c'est ça qu'il faut soutenir », ajoute-t-elle.

## LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION DE SAVOIRS RÉUSSIE

Les organisations ont avantage à valoriser la reconnaissance des savoirs de métier et de prudence de leur personnel vieillissant, car c'est sur cette expertise que reposent la qualité, l'efficacité et l'efficience de leurs activités, sans compter la préservation de la santé et de la sécurité. Une démarche fondée sur l'aide à l'apprentissage au cours de situations d'action caractéristiques (SAC) d'un métier semble porteuse de succès. Voici un aperçu des conditions propices à cet effet :

- Jumeler travailleurs expérimentés et novices pour réaliser des tâches réelles, suivies de rencontres pour en faire un bilan favorisant une réflexion sur la pratique professionnelle
- Accorder du temps aux travailleurs pour qu'ils puissent échanger sur l'exercice du métier et l'expérimenter ensemble
- Reconnaître que la maîtrise d'un métier ne s'improvise pas et que l'accompagnement des travailleurs expérimentés peut s'étaler dans le temps
- Permettre aux novices d'accéder aux savoirs collectifs ainsi qu'aux savoirs particuliers des membres des groupes de travail en les invitant, par exemple, aux rencontres qui se tiennent en cas de dysfonctionnements ou d'incidents
- Prévoir des moments et du temps pour des rencontres aussi bien formelles (réunions, formations, discussions de cas...) qu'informelles (cafétéria, salle de repos...)
- Assigner du personnel auxiliaire pour éviter de reporter sur les membres de l'équipe la totalité de la charge de travail supplémentaire que représente l'intégration d'un novice
- Reconnaître l'importance de la part du chef d'équipe dans la transmission des savoirs en lui fournissant les ressources pour l'assumer pleinement
- Établir des dispositifs structurés d'accueil et d'intégration des novices
- Soutenir et reconnaître les travailleurs expérimentés qui acceptent de transmettre leurs savoirs
- Stabiliser et renforcer les collectifs de travail, qui jouent un rôle central dans la transmission des savoirs et dans l'intégration des nouveaux venus.

## LA RECHERCHE AJOUTE DES PIÈCES AU CASSE-TÊTE

L'équipe de chercheurs a bénéficié du soutien du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Marc Beaudry, conseiller expert au Secrétariat de la CPMT, explique que l'organisme a, entre autres fonctions, celle de participer à l'élaboration des politiques et des mesures gouvernementales dans le domaine de la main-d'œuvre afin, notamment, d'améliorer l'efficacité du marché du travail. Il considère que les résultats de cette étude, ajoutés à ceux d'autres recherches menées dans des secteurs différents, « permettent de mieux comprendre les actions des entreprises et les choix qu'elles font selon le contexte ».

« La connaissance plus fine de divers secteurs et des situations d'action caractéristiques permet de développer ou de modifier des programmes pour mieux favoriser l'implantation d'une culture de formation continue dans les entreprises », précise le conseiller. Alors que l'évolution démographique annonce une rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs, « les différentes modalités, pratiques et contraintes de la transmission des savoirs nous préoccupent, dit-il. Il y a un souci d'utiliser au maximum l'expertise des travailleurs plus âgés et de la mettre en valeur, notamment parce que la richesse de notre société dépend du nombre d'heures travaillées collectivement et qu'on prend généralement sa retraite plus tôt au Québec qu'ailleurs. On cherche à maximiser le temps que ces travailleurs peuvent offrir avant leur retraite pour qu'ils transmettent leurs savoirs le plus efficacement possible ».

Marc Beaudry situe cette problématique dans le courant de la mondialisation, qui avive la concurrence entre les entreprises et les forces à devenir plus productives, et dans celui de la compétition accrue entre les économies. « Cette étude nous apporte des éléments pour comprendre comment on peut en arriver collectivement à améliorer l'efficacité du marché du travail et faire en sorte que lorsqu'une personne part, celle qui la remplace peut reprendre le flambeau plus rapidement », conclut-il.



Les chercheurs ont mené des études de cas dans des secteurs d'emploi qui ont en commun de comporter des risques pour la santé et la sécurité et la présence d'une main-d'œuvre vieillissante. Plusieurs de leurs constats et recommandations peuvent être transposés à d'autres métiers et secteurs.

### Instaurer un environnement propice

Si les travailleurs expérimentés sont la plupart du temps disposés à l'idée de transmettre leurs savoirs de métier et de prudence aux nouveaux, les conditions organisationnelles freinent parfois leur élan. « Dans des contextes d'intensification du travail, dans l'impératif de faire plus avec moins, de réduire les effectifs au minimum pour diminuer les coûts de production, les organisations fragilisent les occasions où les gens seraient favorables à jouer ce rôle », note Élise Ledoux. La transmission ne peut alors pas se faire correctement. Elle occasionne aussi une surcharge de travail pour les travailleurs expérimentés, appelés à accomplir leur tâche tout en assurant la transmission. « C'est inquiétant aussi pour les nouveaux, remarque-t-elle, car dans certains cas, il seront mis à l'écart, faute de temps à consacrer à la transmission. »

Les organisations agissent donc dans leur intérêt lorsqu'elles mettent en place des moyens pour soutenir leurs employés plus anciens en favorisant la transmission des savoirs, qu'elles leur allouent des lieux et des moments pour échanger avec les nouveaux et leur apprendre les ficelles du métier. Les déterminants organi-

sationnels du partage des savoirs résident, entre autres, dans l'attention à aménager des conditions d'accueil, d'orientation et de formation adéquates des novices, à éviter d'ajouter des contraintes temporelles et d'alourdir la charge de travail du personnel expérimenté, ainsi qu'à le soutenir.

Dans le contexte actuel du vieillissement de la main-d'œuvre et des courants d'embauche de nouveaux arrivants sur le marché du travail, les implications des ruptures de transmission possibles soulèvent des questions préoccupantes puisque tant les organisations que les travailleurs risquent d'en sortir perdants. <<

CLAIRE THIVIERGE

### Pour en savoir plus

CLOUTIER, Esther, Pierre-Sébastien FOURNIER, Élise LEDOUX, Isabelle GAGNON, Annette BEAUVAIS, Claire VINCENT-GENOD. *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés – Comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*, Rapport R-740, 168 pages : [www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-740.pdf](http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-740.pdf)