

É

Contexte de travail et SST

Études et recherches

RAPPORT R-740



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**

*Esther Cloutier
Pierre-Sébastien Fournier
Élise Ledoux
Isabelle Gagnon
Annette Beauvais
Claire Vincent-Genod*



Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

NOS RECHERCHES

travaillent pour vous !

Mission

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Pour en savoir plus

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour. De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement. www.irsst.qc.ca

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine Prévention au travail, publié conjointement par l'Institut et la CSST. Abonnement : 1-877-221-7046

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales
2012
ISBN : 978-2-89631-614-4 (PDF)
ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications
et de la valorisation de la recherche
505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec)
H3A 3C2
Téléphone : 514 288-1551
Télécopieur : 514 288-7636
publications@irsst.qc.ca
www.irsst.qc.ca

© Institut de recherche Robert-Sauvé
en santé et en sécurité du travail,
juin 2012



Contexte de travail et SST

Études et recherches

RAPPORT R-740

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

Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document. En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

*Esther Cloutier¹, Pierre-Sébastien Fournier², Élise Ledoux³,
Isabelle Gagnon², Annette Beauvais¹, Claire Vincent-Genod¹*

¹IRSST

²Université Laval

³Prévention des problématiques de SST et réadaptation, IRSST



Cette publication est disponible
en version PDF
sur le site Web de l'IRSST.

Cette étude a été financée par l'IRSST. Les conclusions et recommandations sont celles des auteurs.

CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSST

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

SOMMAIRE

Dans les économies développées telles le Québec, on assiste à un vieillissement de la population active et à un départ anticipé à la retraite de la génération du baby-boom ainsi qu'à l'arrivée de nouveaux personnels. Bien que ces départs à la retraite aient toujours fait partie de la réalité des organisations, le contexte actuel laisse entrevoir des problèmes importants au plan de la façon d'effectuer la transition et d'assurer la continuité de la mémoire organisationnelle. Dans ce contexte la question de la transmission des savoirs de métier se pose avec la plus grande acuité et les travailleurs vieillissants peuvent être appelés à occuper un rôle déterminant à ce sujet. Ce projet s'intéresse à ce rôle des travailleurs vieillissants. Il vise à identifier les conditions qui soutiennent la transmission de ces savoirs. En plus des conditions favorables, il vise aussi à identifier les obstacles à la transmission afin de prévenir une perte d'expertise et l'exposition aux risques pour la santé et sécurité au travail (SST) des personnels de tous âges.

Cette recherche interdisciplinaire comprend des études de cas enchâssées de quatre métiers : les techniciens du cinéma, les auxiliaires familiales et sociales (AFS), les infirmières de soins à domicile, les aides à l'alimentation. Ces métiers ont été sélectionnés selon les critères suivants : un haut risque reconnu pour la SST; la présence d'une main-d'œuvre vieillissante; une certaine connaissance de l'activité de travail et des stratégies de travail développées dans ces métiers par les chercheurs; l'intérêt et la demande provenant du milieu. Ils ont aussi été choisis parce qu'ils permettent de comparer des métiers de production et des métiers de service, des formes plus ou moins atypiques de travail de même que des organisations plus ou moins structurées. Pour rendre compte de cette problématique complexe, les données recueillies proviennent de différentes sources : 19 entrevues individuelles auprès de gestionnaires et de représentants du personnel; 40 entrevues auprès d'employés expérimentés et novices; 23 jours d'observations de l'activité de travail et de l'activité de transmission; observation de 15 réunions de travail de divers types auxquelles ont participé des AFS et des infirmières de soin à domicile; 5 entrevues collectives; observation de quatre journées de formation professionnelle; documents administratifs; données de main-d'œuvre, de lésions professionnelles et d'absence pour problèmes de santé au cours des dernières années. De plus, des comités de suivi locaux de même qu'un comité de suivi global de la recherche ont été constitués.

Les résultats indiquent que l'apprentissage d'un métier est un processus complexe qui dure tout le long de la vie professionnelle. Même dans le cas où des formations professionnelles existent, celles-ci ne suffisent pas. En effet, les savoirs de métier et de protection se développent principalement en étant confrontés à des situations concrètes de travail. Cette confrontation peut être plus ou moins longue selon le métier pour arriver à en maîtriser toutes les facettes. Ainsi, le novice en arrivant dans un milieu de travail doit bâtir son expertise qui est située par rapport au contexte particulier du travail. C'est à ce moment que les travailleurs expérimentés peuvent jouer un rôle fondamental dans les organisations parce qu'ils ont développé cette connaissance qui tient compte du contexte.

Dans le cadre de la présente étude, c'est une approche d'identification de situations d'action caractéristiques (SAC), centrée sur le contexte de travail et la mobilisation des savoirs nécessaires à leur réalisation plutôt que sur leur typologie, qui a été retenue. Les SAC sont des situations particulièrement critiques pour la réalisation du travail, elles reviennent fréquemment et leur maîtrise se développe par un apprentissage en contexte. En effet, les formations formelles,

lorsqu'elles existent, ne préparent pas à la réalisation de ces SAC. C'est donc sur le tas que les novices doivent apprendre à le faire. L'analyse de ces SAC permet de mettre en lumière la complexité des savoirs mobilisés qui sont nécessaires pour arriver à les réaliser. Ces savoirs visent des objectifs multiples d'efficacité du travail, de qualité du produit ou du service, et de protection de sa propre santé et de celle des autres. Ces situations s'avèrent riches en savoirs de métiers et de prudence qui se manifestent de façon imbriquée, et qui relèvent de dimensions technique, relationnelle et organisationnelle du travail qui sont importantes pour la transmission. L'analyse de ces SAC permet aussi de mettre en évidence les stratégies qui sont mises en œuvre par le personnel de même que les compromis qui sont faits par les individus pour tenir compte du contexte particulier de leur réalisation. Or, ces compromis évoluent au fil du temps, car ils dépendent des contraintes du travail, de même que de l'état de santé et de fatigue des travailleurs ainsi que, dans les métiers de services, des particularités des clientèles et de leurs évolutions. Ainsi, le fait qu'un novice et un expérimenté soient mobilisés ensemble dans une situation d'action caractéristique (SAC) permet à celui-ci de transmettre ses savoirs, ses stratégies et les compromis qu'il a élaborés avec l'expérience du travail de même que les pourquoi de ces choix. Cette approche par SAC permet de faciliter la verbalisation des savoirs parce qu'elle est centrée sur des situations qui surviennent réellement dans le travail.

Un autre constat de l'étude est que l'activité de transmission, qu'elle soit formelle ou non, présente une dimension collective qui est incontournable. En effet, l'activité de transmission se construit dans une dynamique de relation en binôme entre le travailleur expérimenté et le novice, mais, également, avec un collectif de travail fort et stable. Ces deux facettes de la transmission sont indissociables.

L'étude montre aussi que les travailleurs les plus anciens ont un rôle central dans la transmission des savoirs et l'intégration des novices. Ils se soucient de transmettre leurs savoirs et de contribuer à assurer une relève. Ils ont plusieurs choses à dire sur leur travail et veulent le faire. Pour cela, ils élaborent de multiples stratégies de transmission. Ce besoin de transmettre des travailleurs plus âgés peut être mis à profit par les organisations si celles-ci les outillent et leur confient ce nouveau rôle. D'autre part, les novices ont aussi un rôle à jouer dans l'apprentissage du métier. Plus le novice adopte des comportements se conformant à la culture du métier, plus vite il est intégré au sein du collectif de travail, et c'est l'accès à ce collectif qui lui ouvre ensuite la voie vers des occasions d'apprentissage par la transmission.

La rencontre et la possibilité d'échanger sur le métier sont des conditions essentielles à la transmission. Ainsi, si ces moments et ces lieux d'échanges sont réduits cela affecte directement la transmission. L'activité de transmission est « opportuniste » en ce sens que dans une situation particulière, les expérimentés tendent à transmettre des savoirs généralisables à des situations similaires ou à ouvrir à des déterminants plus lointains qui expliquent la situation afin d'élargir le champ des connaissances des novices. La transmission est aussi « opportuniste » dans le sens que les nouveaux profitent de certaines situations pour se faire valoir auprès des expérimentés, pour que ceux-ci acceptent de leur transmettre leurs savoirs comme nous l'avons vu en cuisine et au cinéma.

En plus des lieux et des moments, plusieurs déterminants organisationnels peuvent influencer la transmission. Parmi ceux-ci on retrouve notamment l'importance des contraintes temporelles, de la charge de travail et de la gestion des ressources humaines particulièrement en ce qui a trait à l'aménagement des conditions d'accueil et d'orientation des novices et du soutien des personnels expérimentés. Des éléments tels que l'innovation organisationnelle, la formation et la flexibilité peuvent également jouer un rôle déterminant. De plus, nos résultats montrent que la prévention des problèmes de SST est abordée dans la transmission mais qu'elle relève davantage d'initiatives individuelles que de mécanismes formels dans les organisations.

Cette étude montre que les déterminants influençant la transmission qui se situent à différents niveaux organisationnels, sont interdépendants, et que moins les niveaux supérieurs de l'organisation sont engagés à soutenir la transmission, plus la charge ou la responsabilité revient aux individus et aux gestionnaires de proximité qui sont à ce moment-là les seuls à pouvoir influencer la situation. Cependant, les observations ont révélé, en cours de recherche, qu'il est possible de mettre en place des mesures visant à atténuer l'effet défavorable de certains aménagements organisationnels.

L'étude laisse entrevoir des coupures possibles de transmission. Ce n'est pas nécessairement parce que les travailleurs expérimentés ne veulent pas s'impliquer, les raisons semblent plus provenir d'une certaine détérioration dans le travail. Cette coupure de transmission relève plus de questions de définition de métier, de valeurs et de problèmes éthiques. Dans le contexte actuel de vieillissement de la main-d'œuvre et de vague d'embauche importante, c'est une question très préoccupante.

Cette étude a aussi permis de faire évoluer le schéma conceptuel des différents déterminants de la transmission au travail. Enfin, plusieurs suggestions d'aménagements organisationnels de même que diverses pistes de recherche à entreprendre sont proposées.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier tous les intervenants du secteur du cinéma qui nous ont soutenus dans ce projet. Nous tenons particulièrement à souligner l'importance de la collaboration des techniciens qui nous ont permis de les suivre dans leur travail pour de nombreuses heures. Sans eux, la qualité et la profondeur des résultats ne seraient pas la même.

Nous tenons aussi à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'étude de cas réalisée au service alimentaire, soit les aides en alimentation, les gestionnaires, les représentants syndicaux et les responsables de la SST.

Un grand merci également à toutes les personnes qui ont contribué, par leur collaboration, leur confiance et leur générosité, au bon déroulement du projet dans le service de SAD, notamment les infirmiers/infirmières et les auxiliaires familiales et sociales, les gestionnaires et responsables (de la SST, de la formation), mais également tous les professionnels du service qui ont gracieusement accepté notre présence lors des activités interdisciplinaires.

Un merci particulier à tous ceux et celles qui ont participé de près aux activités de recherche (entrevues, rencontres et observations). Nous soulignons notamment la participation des stagiaires et des novices qui, en plus de devoir s'adapter à un nouveau milieu, ont accepté d'être « sous la loupe » d'un observateur.

Le présent projet a reçu l'appui d'organismes représentés au sein d'un comité de suivi dont le mandat était de valider les résultats de la recherche et d'en valoriser les retombées pour les milieux de travail. Nous remercions les représentants suivants de leur collaboration :

Mme Martine Blanc, vice-présidente de Mentorat Québec.

Mme Odette Bolduc de l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux.

Mme Marie-Josée Robitaille, adjointe à la direction générale de l'ASSTSAS.

Mme Michèle Marquette, adjointe à la direction des soins infirmiers du MSSS.

Mme Mireille Lacasse, de l'Association des AFS du Québec et enseignante à l'École de formation professionnelle Les Faubourgs.

M. Michel Martel, AFS et représentant de la FSSS-CSN.

M. Éric Legardeur, chef de l'équipe formation à la CSST.

M. Yves Charbonneau, directeur de la SST à l'Association québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS).

Cette étude a été cofinancée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) et la Commission des partenaires du marché du travail du Québec (CPMT), puisqu'elle s'intègre à l'axe de recherche 5 du programme de subvention de la CPMT concernant l'apport des travailleurs de 45 ans ou plus à la formation continue.

Enfin, il est important de souligner le soutien de France Lafontaine pour la mise en page du rapport de recherche ainsi que des rapports d'études de cas.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS.....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
1. VIEILLISSEMENT ET PÉRENNITÉ DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE 1	
2. ÉTAT DES CONNAISSANCES ET CADRE D'ANALYSE.....	5
2.1 Gestion stratégique des connaissances.....	5
2.1.1 Construction dynamique des connaissances et types de connaissances dans les entreprises.....	5
2.1.2 Gestion des connaissances et approches managériales.....	7
2.2 Transmission des savoirs d'expérience.....	10
2.3 Analyse de l'activité pour étudier la transmission.....	12
2.4 Cadre d'analyse.....	12
2.5 Métiers ciblés.....	15
2.6 Hypothèses.....	18
3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	19
3.1 Études de cas enchâssées.....	19
3.2 Comité de suivi du projet.....	20
3.3 Dynamiques de terrain.....	20
3.4 Comités de suivi locaux.....	21
3.5 Sources de données et niveaux d'analyse.....	22
3.5.1 Entrevues individuelles auprès de gestionnaires, représentants du personnel et responsables de la SST.....	25
3.5.2 Données de main-d'œuvre et de lésions professionnelles.....	26
3.5.3 Documents administratifs et de formation.....	26
3.5.4 Observation de l'activité de travail et de l'activité de transmission, et entretiens pendant l'exécution des tâches.....	27
3.5.5 Entrevues individuelles d'auto-confrontation.....	28
3.5.6 Entrevues collectives d'auto-confrontation.....	29
3.6 L'approche par convergence des données : la triangulation.....	29
3.7 Type de catégorisations analytiques.....	30
3.8 Portée et limites de l'étude.....	30
4. LE TRAVAIL ET LES SAVOIRS DE MÉTIER ET DE PRUDENCE.....	33
4.1 Contexte particulier des milieux étudiés.....	33
4.1.1 Milieu du cinéma.....	33
4.1.2 Milieu du soutien à domicile.....	34

4.1.3	Milieu des cuisines institutionnelles	34
4.2	Activité de travail.....	35
4.2.1	Description du travail dans les métiers étudiés.....	35
4.2.2	Variabilité du travail	36
4.2.3	Situations d'action caractéristiques.....	36
5.	DISPOSITIFS FORMELS DE GESTION DES CONNAISSANCES.....	65
5.1	Procédures liées à l'embauche : accueil, orientation, probation.....	65
5.2	Formation et mise à jour des connaissances	66
5.3	Réunions	67
5.4	Structures de prévention	68
5.5	Point sur les dispositifs formels de gestion des connaissances existant	69
6.	LA TRANSMISSION.....	71
6.1	Acteurs de la transmission	71
6.1.1	Caractéristiques et motivations des employés expérimentés	71
6.1.2	Caractéristiques et engagement des novices	76
6.1.3	Cas-types d'intégration réussie et échouée	78
6.2	Activité de transmission.....	80
6.2.1	Caractéristiques générales de l'activité de transmission.....	81
6.2.2	L'activité de transmission en binôme et en collectif	81
6.2.3	Stratégies de transmission des expérimentés	83
6.2.4	L'utilisation des SAC pour la transmission	91
6.2.5	Stratégies des novices	92
7.	LES PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DE LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DE MÉTIER ET DE PRUDENCE	97
7.1	Une charge de travail équilibrée	97
7.2	Le temps nécessaire	99
7.3	La reconnaissance des savoirs de métier et le soutien à l'activité de transmission ...	101
7.4	Des moments et des lieux de rencontres	101
7.5	L'engagement de la direction et des chefs de service.....	103
7.6	Des pratiques de gestion des ressources humaines soutenant la transmission.....	104
7.7	Des ressources financières, matérielles et humaines contrôlées.....	106
7.8	La précarité réduite	108
7.9	La mobilité questionnée et gérée	109
7.10	La cascade des déterminants de la transmission	110
8.	DISCUSSION ET CONCLUSION	117
8.1	Les situations d'actions caractéristiques (SAC) des supports pour la transmission de savoirs de métier riches et complexes.....	117
8.2	L'activité de transmission : par qui, où, quand et comment	120
8.3	Des conditions organisationnelles favorables et défavorables à la transmission.....	125
8.4	Contribution à la gestion stratégique des connaissances	132
9.	PISTES D'INTERVENTIONS ET DE RECHERCHE.....	135
9.1	Pistes d'interventions dans les milieux de travail.....	135

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Différents modes de création et de transformation dynamique des connaissances.....	6
Figure 2.2 : Construction d'expérience sur le cours de vie.....	11
Figure 2.3 : Modèle d'analyse de la transmission des savoirs de métier et de protection	15
Figure 7.1 : Exemple de cascade de déterminants ayant un effet défavorable sur la transmission chez les techniciens du cinéma	112
Figure 7.2 : Exemple de cascade de déterminants ayant un effet défavorable sur la transmission, en particulier dans le cas des infirmières, et aussi dans une certaine mesure dans le cas des AFS.....	113
Figure 7.3 : Exemple de cascade de déterminants ayant un effet défavorable sur la transmission chez les aides en alimentation de cuisines institutionnelles.....	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Unités d’analyse, sources de données et variables analysées.....	23
Tableau 3.2 : Activités de collecte de données	25
Tableau 4.1 : Techniciens du cinéma : situations d’actions caractéristiques (SAC).....	43
Tableau 4.2 : AFS du soutien à domicile : situations d’action caractéristiques (SAC)	49
Tableau 4.3 : Infirmières du soutien à domicile : situations d’action caractéristiques (SAC).....	55
Tableau 4.4 : Aides en alimentation de cuisines institutionnelles : situations d’actions caractéristiques (SAC).....	61

1. VIEILLISSEMENT ET PÉRENNITÉ DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE

Dans les économies développées telles le Québec, on assiste à un vieillissement de la population active et à un départ anticipé à la retraite de la génération des travailleurs du baby-boom qui sont nombreux (ISQ, 2004). En plus de l'arrivée à la retraite de cette cohorte dominante, le vieillissement de la population est amplifié par un effet combiné de l'entrée en activité d'un nombre réduit de jeunes par rapport aux décennies précédentes et d'une baisse tendancielle du taux d'activité des travailleurs âgés (Firbank, 1996 ; Beausoleil, 1998).

Ces départs à la retraite de travailleurs d'expérience entraînent un besoin de nouvelle main-d'œuvre dans les entreprises avec des pénuries annoncées dans certains métiers (De Long, 2004). Dans un contexte d'économie du savoir, les préoccupations pour la gestion des âges se sont progressivement transformées en préoccupations pour la gestion des connaissances (Riffaud et coll., 2007) et des savoirs d'expérience (Millanvoye et Colombel, 1996 ; Pueyo, 1998 ; Gaudart et Weill-Fassina, 1999) soulevant de grands défis pour la pérennité de l'expertise et, ultimement, pour la survie de l'entreprise (De Long, 2004).

Pérennité des connaissances et des savoirs d'expérience dans les entreprises

Bien que les départs à la retraite et les fins de vie active aient toujours fait partie de la réalité des organisations, le contexte actuel laisse entrevoir des problèmes importants au plan de la transition et de la continuité de la mémoire organisationnelle. Pour Betcherman et collaborateurs (1998) la production de connaissances, l'innovation et les possibilités de former des réseaux, l'aptitude à concevoir de nouveaux produits, la recherche et le développement, sont autant d'éléments qui conditionnent de plus en plus la réussite économique. Les formes immatérielles de capital y compris le capital humain ont de plus en plus d'importance. À cet égard, les nombreuses stratégies de travail développées par le personnel expérimenté et vieillissant pour faire face aux multiples contraintes rencontrées dans l'exercice de leur travail et se protéger des risques à leur santé et à leur sécurité constituent une part de ce capital immatériel essentiel pour les entreprises (santé et services sociaux : Cloutier et coll., 2005 ; Cloutier et coll., 1998 ; Gonon, 2003 ; éboueurs : Cloutier, 1994 ; sidérurgie : Pueyo, 1998 ; restauration collective : Avila-Asuncio, 1998 ; aviation : Millanvoye et Colombel, 1996 ; automobile : Gaudart et Weill-Fassina, 1999 ; camionnage : Fournier, 2003). Ces savoirs d'expérience sont souvent invisibles, très diversifiés et tributaires d'un apprentissage « sur le tas » réalisé de façon informelle (Chatigny, 2001 ; Cloutier, et coll., 2002). Ces travaux montrent que les savoirs développés par les travailleurs expérimentés sont diversifiés et multiples.

Ce contexte particulier soulève plusieurs défis, dont deux qui ressortent plus particulièrement : l'équilibre du marché interne du travail et la gestion stratégique des connaissances (Foucher et Gosselin, 2004 ; Lamari, 2010). Si la question du recrutement et de la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée constitue un enjeu important pour assurer l'équilibre du marché du travail, le défi du départ massif à la retraite de travailleurs, porteurs de connaissances essentielles, soulève l'urgence d'assurer une transition pour la pérennité du savoir. La transmission des connaissances des travailleurs expérimentés vers les novices devient donc un enjeu stratégique pour les entreprises.

Cependant, les entreprises demeurent peu préparées pour gérer ces défis. Riffaud et collègues (2007) constatent que 85 % des dirigeants se disaient ne pas être préparés au vieillissement de leur personnel. De plus, si 75 % d'entre elles sont disposées à aménager l'organisation du travail à la main-d'œuvre vieillissante, moins de 60 % avaient effectivement mis en place des moyens pour s'y attaquer (David et coll., 2001). Ainsi, « la reconnaissance d'un problème n'entraînait pas nécessairement une disposition à agir » (Burlet et coll., 2008).

Contexte organisationnel et sauvegarde des connaissances dans les entreprises

Selon De Long (2004) les pratiques de gestion occupent une place fondamentale pour assurer la sauvegarde des connaissances dans les entreprises. Ces pratiques essentielles concernent la gestion de ressources humaines, les mesures de rétention des travailleurs vieillissants, les pratiques de transmission des connaissances et l'utilisation des technologies de l'information et des communications pour conserver et partager les connaissances.

Au-delà de ces pratiques, Lamari (2010), décrit aussi des caractéristiques des organisations « capables de promouvoir le patrimoine des connaissances tacites et de les mettre au service de leur performance ». Dans le domaine de la psychologie du travail, on s'intéresse à la motivation des individus et au climat organisationnel afin de favoriser les interactions entre travailleurs, car ces interactions sont indispensables à la transmission des connaissances (Argote et Ingram, 2000 ; Szulansky, 2000).

Un autre regard sur cette relation entre contexte organisationnel et transmission des connaissances dans les entreprises est apporté par des études ergonomiques ou sociologiques. Dans ce cas, les auteurs montrent que des facteurs organisationnels tels que les contraintes temporelles, la charge de travail ainsi que la répartition des tâches selon l'âge et l'expérience semblent jouer un rôle déterminant dans la mise en place de conditions plus ou moins favorables à la transmission des connaissances (Cloutier et coll., 2002 ; David et coll., 2007 ; Lesemann, 2007 ; Le Roux, 2006 ; Raoult et coll., 2006). Ces études, s'appuyant sur des méthodes d'analyse de l'activité de travail s'intéressent particulièrement aux savoirs d'expérience, c'est-à-dire aux savoirs et aux savoir-faire de métier et de prudence développés avec l'expérience ainsi qu'aux conditions favorisant leur transmission. Le présent projet s'inscrit dans cette perspective.

Ce projet aborde le rôle des travailleurs vieillissants comme « experts » pour la transmission de leurs savoirs de métier et de prudence. Les détenteurs de ces savoirs sont généralement des travailleurs expérimentés et vieillissants, souvent usés par l'exposition aux risques. La reconnaissance des savoirs de ces travailleurs permet d'une part de leur offrir l'opportunité de jouer un nouveau rôle au sein de l'organisation (mentors, compagnons, etc.), contribuant ainsi à la rétention de cette main-d'œuvre. D'autre part, les travailleurs vieillissants présentent souvent des capacités sociales et mentales (maturité, relations sociales, résistance mentale) qui facilitent la tenue d'un tel rôle (Kiekens et De Coninck, 2000). La reconnaissance de ces capacités peut favoriser leur santé mentale au travail en suscitant chez eux un sentiment de valorisation.

Objectif général :

Ce projet de recherche vise à identifier les conditions qui soutiennent la transmission des savoirs de métier et de prudence qui constitue une approche de formation dynamique en milieu de travail. En plus des conditions favorables, il vise aussi à identifier les obstacles à la transmission

afin de prévenir une perte d'expertise pour l'entreprise et l'exposition aux risques à la santé et sécurité des travailleurs de tous âges.

Objectifs spécifiques :

Afin de soutenir la transmission des savoirs de métier et des savoir-faire de prudence, nous voulons :

- 1) Approfondir la connaissance de ces savoirs de métier et des savoir-faire de prudence ce qui contribuera à leur reconnaissance;
- 2) Tenter de formaliser des regroupements de ces savoirs;
- 3) Identifier les stratégies informelles de transmission de ces savoirs utilisées dans les milieux de travail en plus des stratégies formelles;
- 4) Identifier les structures mises en place pour cette transmission dans les milieux de travail;
- 5) Identifier les lieux où se fait cette transmission;
- 6) Documenter les conditions qui favorisent ou qui nuisent à cette transmission dans les milieux de travail.

2. ÉTAT DES CONNAISSANCES ET CADRE D'ANALYSE

2.1 Gestion stratégique des connaissances

Cette problématique de recherche nous conduit à nous interroger sur la gestion stratégique des connaissances qui est un enjeu central pour les entreprises afin d'assurer leur survie (De Long, 2004 ; Lamari, 2010). Ainsi, la question se pose à savoir comment les entreprises doivent gérer les connaissances stratégiques pour elles. Dans une revue de littérature sur la question, Prévot (2007) souligne que les recherches se sont principalement intéressées aux transferts de technologies ou à la formation professionnelle comme moyens d'assurer la transmission des connaissances. D'autres dimensions devraient être considérées dans une perspective de gestion stratégique des connaissances selon nous. Avant d'aborder ces autres aspects, nous allons d'abord présenter un cadre théorique de la création et de la transformation des connaissances, issu de la littérature scientifique qui peut servir d'assise à notre démarche.

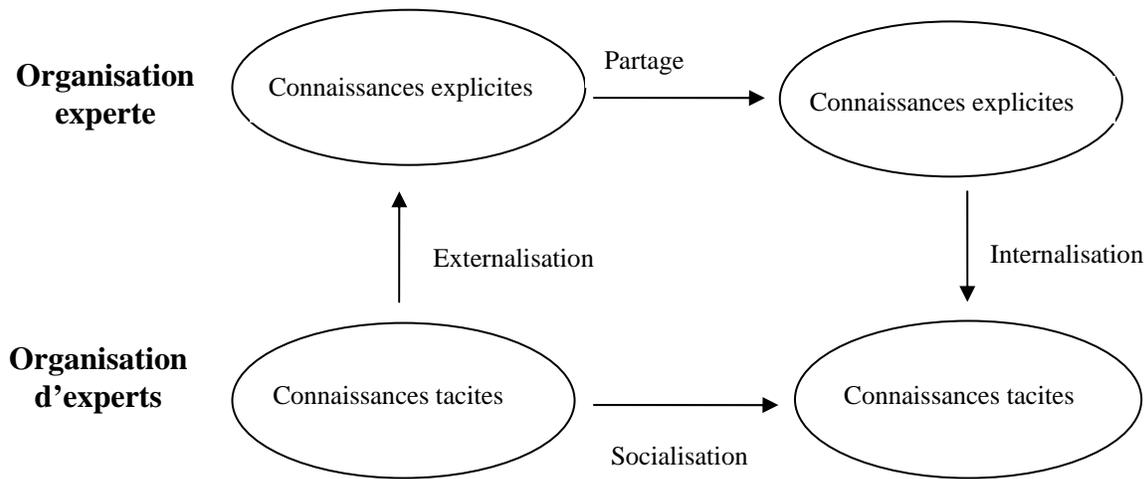
2.1.1 Construction dynamique des connaissances et types de connaissances dans les entreprises

Un modèle de création et de transformation des connaissances semble particulièrement utile dans la perspective du travail, qui nous intéresse ici, c'est celui de Nonaka et Takeuchi adapté par Viola (2005) (figure 2.1). En premier lieu, ces auteurs tiennent compte des connaissances tacites et des connaissances explicites. Les connaissances tacites « réfèrent aux connaissances issues des acquis expérientiels et des pratiques vécues par un individu, dans un contexte culturel donné et un domaine de connaissances particulier » (Lamari, 2010, p. 42). Nous reviendrons plus en profondeur dans une autre section sur ce type de connaissances qui est particulièrement difficile à transmettre. Les connaissances explicites sont, quant elles, plus propices à la codification et concernent des règles mathématiques ou des procédures par exemples, ce qui les rend plus aisées à transférer.

Ce modèle décrit le passage entre la connaissance tacite et la connaissance explicite par quatre modes de conversion : 1) du tacite au tacite, appelé socialisation, 2) du tacite à l'explicite, l'externalisation, 3) de l'explicite à l'explicite, le partage, 4) de l'explicite au tacite, l'internalisation. Il illustre bien que la construction des connaissances en entreprise est un processus dynamique qui évolue tout le temps.

Selon Lamari (2010), la socialisation implique des interactions et de la convivialité mettant en lien la confiance et la réciprocité des individus qui souhaitent partager leurs connaissances. La socialisation, qui inclut entre autres le mentorat ou les communautés de pratiques, est un mode extrêmement efficace selon les auteurs précédemment cités, mais coûteux, car il prend du temps. Ce mode consiste à lancer des discussions et des débats sur le métier à partir de situations de travail réelles. L'internalisation correspond à l'appropriation et à la transformation par chaque personne de connaissances explicites, souvent plus abstraites, en connaissances tacites. Ce mode permet la construction de l'expérience de métier dans le contexte particulier de la pratique. Il s'applique à tous, quelle que soit l'ancienneté dans le métier. L'externalisation consiste à transformer les connaissances tacites des travailleurs expérimentés en connaissances explicites par divers moyens (écrit, verbalisation, récit d'apprentissage, histoire de cas, etc.). Ce mode permet donc une formalisation des connaissances tacites. Finalement, le partage consiste à

Diffuser auprès du personnel cette formalisation des connaissances recensées dans la phase d'externalisation. Dans ce cas, les nouvelles technologies de l'information sont très fréquemment utilisées.



Adaptation d'après le modèle de Nonaka et Takeuchi tiré de Viola (2005)

Figure 2.1 : Différents modes de création et de transformation dynamique des connaissances

Alors que les quatre modes d'interaction entre les différents types de connaissances présentés devraient cohabiter dans les entreprises, la plupart d'entre elles privilégient les connaissances explicites et les approches par « prothèse cognitive », ce sont des « organisations expertes ». Seulement quelques autres entreprises, des « organisations d'experts », choisissent de s'appuyer plutôt sur les connaissances tacites des travailleurs considérés comme les experts de leur travail (Viola, 2005).

Outre les connaissances tacites et explicites, les connaissances relèvent aussi de plusieurs niveaux : l'individu, le groupe, l'organisation et l'interorganisation, s'il y a lieu, comme l'ont suggéré plusieurs auteurs (Spender, 1996 ; Nonaka, 1994 ; Hedlund, 1994 cités dans Prévot, 2007). Ainsi, divers types de connaissances cohabitent. Par exemple, il existe des connaissances techniques qui permettent aux travailleurs de réaliser leurs tâches, d'autres, d'interagir avec des collègues pour résoudre des dysfonctionnements et, aussi d'autres, qui concernent les règles et les procédures de l'organisation. L'ensemble de ces connaissances est important à considérer dans un contexte de transmission.

Ces travaux mettent en évidence, d'une part, la complexité des connaissances utilisées dans le cadre du travail et, d'autre part, que ces connaissances se créent, se transforment et se partagent dans les entreprises. De plus, le modèle présenté intègre la notion de processus qui précise que ces transformations se construisent dans le temps.

2.1.2 Gestion des connaissances et approches managériales

Ce cadre étant fixé, on se demande comment procéder à la gestion et au transfert des connaissances dans une perspective de gestion stratégique (Prévot, 2007, Argote et Ingram, 2000). La littérature scientifique permet de dégager trois grandes familles de stratégies.

La première concerne le transfert dans l'entreprise de nouvelles connaissances provenant de recherches scientifiques, d'autres firmes ou de fournisseurs. Selon Lamari (2010) cette démarche constitue un processus formel comportant diverses étapes relativement bien définies. Ce type de transfert n'a pas été étudié dans cette recherche.

La seconde catégorie concerne le transfert des apprentissages. Ce vaste champ de recherche en formation s'intéresse au processus d'apprentissage d'un individu (ou d'un groupe d'individus) dans la formation et au transfert des apprentissages au travail. Le transfert se définit alors comme l'application dans le travail, pendant une longue période de temps, des connaissances et d'habiletés développées en formation (Holton et Baldwin, 2003 ; Baldwin et Ford, 1988). L'étude de ce processus d'apprentissage en formation et son passage aux situations de travail entraîne l'identification de facteurs de formation, de facteurs individuels et de facteurs organisationnels qui influencent le transfert. Les facteurs de formation pointent alors vers divers moyens pédagogiques susceptibles de renforcer le processus d'apprentissage de l'apprenant (Baldwin et Ford, 1988 ; Velada et coll., 2007 ; Burke et Hutchins, 2007). Les moyens pédagogiques sont par exemple la reproduction en formation de conditions physiques ou psychologiques similaires au travail (Baldwin et Ford, 1988), l'alternance travail-étude (Charlot, 1993), l'apprentissage en action (Yorks, 2003), le déroulement séquentiel de la formation et bien d'autres. Les facteurs individuels réfèrent aux caractéristiques des apprenants (motivation, formation, etc.) essentielles à l'apprentissage, mais aussi à la généralisation des connaissances et au maintien de ceux-ci dans la situation de travail (Marx et Burke, 2003 ; Baldwin et Ford, 1988 ; Velada et coll., 2007). Finalement, les conditions organisationnelles touchent les conditions à mettre en place dans les milieux de travail pour supporter l'utilisation au travail des connaissances développées en formation (Holton et Baldwin, 2003). Le rôle de l'organisation consiste alors à créer un climat qui valorise l'utilisation des apprentissages dans le travail évitant ainsi de revenir à d'anciennes habitudes de travail (Gilley et Hoekstra, 2003). Dans ce contexte, les gestionnaires jouent un rôle fondamental en valorisant la formation et le développement (Bates, 2003), en donnant de la rétroaction et de la reconnaissance, en gérant les réticences (Gilley et Hoekstra, 2003) ainsi que plusieurs autres stratégies de valorisation de l'apprentissage des formations au travail. Des études récentes en ergonomie font ressortir l'importance de tenir compte de la complexité des savoirs nécessaires dans la formation. Il faut également tenir compte que même pour accomplir un travail manuel, il existe une hiérarchie dans la construction des savoir-faire et que les travailleurs experts, agissant comme formateurs ainsi que les apprentis, doivent composer avec de nombreux obstacles lors des formations et du processus d'apprentissage de la tâche en milieu de travail. (Ouellet et Vézina, 2009, 2008).

Ce vaste champ de recherche montre bien l'importance du processus d'apprentissage et la complexité d'un passage de la formation à la pratique. De plus, il montre l'importance de conditions optimales nécessaires à l'apprentissage et à l'application en milieu de travail.

Par contre, ce processus de transfert a comme objet principal le processus d'apprentissage d'un individu (ou d'un groupe d'individus) évoluant à travers différentes étapes de formation puis de travail où la formation est jugée suffisante à la réalisation sécuritaire et efficace du métier. Notre problème de recherche nous amène plutôt à nous intéresser aux interactions entre personnes, sources d'échanges et d'apprentissages mutuels, dans un contexte organisationnel donné où la formation n'est qu'une source d'expérience parmi d'autres.

Enfin, la troisième catégorie concerne la transmission des connaissances. La transmission des connaissances correspond aux processus mis en œuvre afin de préserver, valoriser et assurer le partage de l'expérience et des savoirs acquis collectivement dans une organisation. C'est à cela que nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche en ciblant plus particulièrement le contexte de la dynamique d'interaction entre des individus engagés dans la réalisation concrète du travail. Bien que la transmission des connaissances se passe souvent du travailleur expérimenté vers le novice, il y a aussi des échanges réciproques (Gaudart et coll., 2008 ; Cloutier et coll., 2002). La transmission implique donc un échange situé et dynamique. De plus, dans le cadre de nos travaux nous utilisons plutôt la notion de savoirs d'expérience qui correspond à un ensemble de connaissances tacites et explicites que se sont appropriées les individus selon les différents contextes rencontrés dans leurs vies professionnelle et personnelle.

Ces trois grands types de stratégies managériales peuvent bien sûr coexister dans les entreprises et c'est d'ailleurs ce qui devrait être privilégié pour maximiser la rétention des connaissances stratégiques.

Approches managériales de transmission des connaissances

Deux approches managériales de transmission des connaissances, différentes mais complémentaires, peuvent être utilisées.

La première consiste en activités structurées développées de façon stratégique dans les organisations par les services des ressources humaines, c'est une approche de type « top-down ». La plupart des écrits scientifiques concernent cette approche. Dans ce cas, des décisions de gestion sont prises par la haute direction en ce qui concerne la transmission des connaissances et elles sont appliquées par la suite. Il existe de nombreux modèles dans la littérature (Applehans et coll., 1999 ; Elias et Hassan, 2004). Ceux-ci consistent schématiquement : à documenter les connaissances utilisées par les acteurs, les emmagasiner, les enrichir et les modifier pour, par la suite, les redistribuer et éventuellement les contrôler. Pour l'organisation, une telle démarche cherche inévitablement à centraliser les connaissances et à y exercer un contrôle sur le contenu et la diffusion, s'inscrivant ainsi dans une perspective de « prothèse cognitive » (Haradjii, 1993 ; Theureau et Jeffroy, 1994). De même, de nombreux écrits scientifiques s'intéressent aux conditions favorisant ou nuisant à la rétention des connaissances. Rappelons que Delong (2004) propose un ensemble de processus et de pratiques stratégiques dans l'entreprise (gestion des ressources humaines, utilisation des technologies de l'information, pratiques proprement dites de transmission et initiatives de récupération) pour assurer la sauvegarde des connaissances. Les principales critiques qui peuvent être formulées au sujet de cette approche managériale sont que les mesures mises en place ne sont pas nécessairement en adéquation avec la réalité du travail et de son contexte. De plus, elles ne sont pas nécessairement adaptées à la transmission des savoirs d'expérience de métier et de prudence qui sont souvent invisibles et difficiles à verbaliser (De

Long, 2004 ; Lamari, 2010). Depuis plusieurs années déjà, la recherche montre qu'il est difficile pour un praticien de mettre en mots sa pratique et, par le fait même, son expérience. En effet, lorsqu'on demande à une personne de verbaliser sa pratique, elle fournit des explications théoriques véhiculées socialement, souvent différentes de ses actions réelles (Argyris et Schön, 1974 ; St-Arnaud, 1995 ; Bourassa, Serre et Ross, 1999). Pour accéder à la pratique et à l'expérience, il faut placer le processus d'action de la personne au centre de l'analyse (Bourassa et coll., 1999). Or, cette approche ne s'intéresse peu ou pas à la réalité du travail et à la pratique.

La seconde approche managériale est de type « bottom-up ». Elle consiste à s'intéresser à la transmission telle qu'elle est réellement vécue à travers l'activité concrète de travail au quotidien en contexte dans une perspective d'aide à l'apprentissage et ne cherche pas nécessairement à documenter les connaissances. Elle considère que ce sont les acteurs qui possèdent l'expérience et que, dans de bonnes conditions, ils pourront la transmettre à travers les processus d'action et d'interaction. Le rôle managérial ne consiste alors plus à s'approprier les connaissances, mais plutôt à mettre en place des conditions qui faciliteront leur transmission entre les personnes. Pour cela, le système d'aide doit pouvoir proposer un ensemble cohérent de moyens pour aider l'acteur à comprendre la situation et prendre des décisions d'action au quotidien (Haradji, 1993 ; Theureau et Jeffroy, 1994). Les moyens d'aide sont souvent simples et visent à tirer profit des situations d'action et à réduire les obstacles à la transmission. Cette implication différente de la gestion ne signifie pas un désinvestissement de l'organisation. À cet égard, il y a lieu de s'interroger sur l'impact des décisions de gestion telles que l'absence de stabilité des équipes de travail par exemple qui peut nuire à la transmission. Au contraire, les décisions de gestion doivent permettre de révéler les savoirs tacites et la prise de conscience de l'importance stratégique de ces savoirs.

Une telle approche situe clairement la transmission des connaissances dans et par l'activité de travail réel, mettant l'apprenant en confrontation directe avec le travail dans un processus itératif d'essais et d'erreurs et ceci semble une voie à privilégier même si les contraintes de la production peuvent aussi poser des obstacles à l'apprentissage (Orly, 2006 ; Raoult, 2006). L'activité de travail devient ainsi communication par l'intermédiaire de l'échange non seulement de consignes, mais par « la coproduction de représentations qui permettent d'agir » (Raoult, 2006).

Le système d'aide à l'apprentissage considère donc la transmission dans une perspective socioconstructiviste où la personne développe son savoir en interaction avec des personnes et des situations. De plus, la transmission des connaissances ne se limite pas seulement à l'acquisition de connaissances techniques et d'une tâche à reproduire – il nécessite plutôt de donner des moyens de s'intégrer à une culture ainsi que d'y participer et de la transformer (Hutchins, 1994 ; Lave, 1996 ; Lave & Wenger, 1991).

Quelle que soit l'approche managériale considérée, divers facteurs viennent influencer la transmission des connaissances en entreprises. Les principaux facteurs étudiés concernent les coûts de la transmission, les caractéristiques des émetteurs et des récepteurs des connaissances (motivation, réceptivité, etc.) de même que les attributs complexes de celles-ci et, enfin, les caractéristiques du contexte organisationnel (Landry et coll., 2007 ; Prévot, 2007). Selon les auteurs considérés, le contexte organisationnel réfère à différentes réalités. En psychologie du travail, les facteurs organisationnels ont plutôt trait à la culture et à la réputation de l'entreprise

(Argote et Ingram, 2000 ; Szulanski, 2000). En gestion, Lamari (2010), pousse plus loin en identifiant des déterminants liés à l'innovation organisationnelle tels que la flexibilité, la reconnaissance, la fluidité des savoirs, le réseautage et la vision stratégique de même que les motivations organisationnelles qui intègrent aussi bien le climat de travail que les conditions de travail et d'emploi. Des études ergonomiques et sociologiques en identifient aussi dont les principaux sont les contraintes temporelles, la gestion des ressources humaines ainsi que la répartition des tâches selon l'âge et l'expérience (Cloutier et coll., 2002 ; David et coll., 2007 ; Lesemann, 2007 ; Le Roux, 2006 ; Raoult, 2006).

Ainsi, dans le cadre de cette recherche nous nous intéressons aux pratiques de transmission des savoirs d'expérience en situation réelle de travail en tenant compte des contraintes rencontrées dans une perspective d'aide à l'apprentissage. Cette approche permettra d'alimenter les pratiques de gestion des connaissances des entreprises à partir des pratiques de transmission telles qu'elles sont vécues en contexte réel de travail de façon à améliorer l'efficacité du management de connaissances dans l'entreprise.

2.2 Transmission des savoirs d'expérience

Le savoir de métier des travailleurs expérimentés se manifeste à travers l'accomplissement même de leur activité de travail ce qui veut dire que la réflexion sur la transmission peut se centrer sur des situations d'action qui témoignent de ces savoirs d'expérience. Cette posture de situations d'actions permet de se situer comme le lieu d'interaction entre un ou plusieurs individus (ayant une expérience de vie) avec une situation donnée comme médiateur du développement (Vygotski, 1997). Par ailleurs, si chaque situation d'action est fondamentalement unique, il est possible de retracer des caractéristiques similaires à d'autres situations qui permettent une certaine généralisation utile à la compréhension du phénomène de la transmission. Dans cette perspective, savoirs et actions sont inséparables dans un processus de transformation de l'expérience d'un ou de plusieurs individus.

Cette perspective dynamique de la contribution expérientielle des travailleurs vieillissants à la formation implique un postulat de l'apprentissage sur le cours de vie. Selon ce postulat, l'apprentissage ne constitue pas un phénomène exclusif à la formation; il se produit préalablement, pendant et au-delà de cette étape (De Corte, 1992). Il s'agit d'un processus actif continu de construction d'expérience à travers les situations d'action sur le cours de vie c'est-à-dire qui, à moins de maladies particulières, débute avec la vie et se termine avec la mort (Dewey, 1963). La notion de cours de vie attribue un rôle de premier plan à l'expérience antérieure de l'acteur et à son interaction avec sa situation d'action dans ce processus. Toute action de ce processus est manifestation de compétences construites à travers les expériences de vie précédentes et en interaction avec la situation rencontrée, dans laquelle l'acteur transforme son expérience (Dewey, 1963 ; Lave, 1996 ; Lave et Wenger, 1991). Ainsi, parler de l'apprentissage c'est parler de l'activité et parler de l'activité c'est parler du cours de vie. Le cours de vie se définit donc comme le processus continu de transformation de l'expérience de l'acteur à travers ses situations de vie. Il signifie qu'un acteur et son expérience ne sont jamais statiques ; l'individu, comme un tout, se transforme et évolue à travers ses situations d'action, de la naissance à la mort.

L'apprentissage implique alors un rôle différent du travailleur vieillissant dans la transmission des savoirs de métier et de prudence. Son expérience de vie et son activité deviennent ainsi le cœur de sa contribution à la formation des générations montantes. Ces différences conceptuelles transforment nécessairement l'objet de conception. Il ne s'agit plus de concevoir une formation qui procure un bagage de connaissances à appliquer dans le travail. Il vise plutôt à construire des conditions propices pour aider l'acteur à comprendre les situations rencontrées et à construire son expérience sur le cours de vie. Pour y arriver, la formation n'est qu'un outil, parmi d'autres, utilisées pour aider l'acteur à agir et à apprendre en action (McLellan, 1996).

Étudier le processus de transmission des savoirs dans cette perspective implique de documenter le processus d'action et d'interaction du point de vue de l'opérateur en situation naturelle de travail. L'activité de travail est alors le lieu d'actualisation de l'expérience de vie et des contraintes de travail dans une situation donnée (Clot, 2008) sur un continuum d'action. Ainsi, l'expérience de vie ne peut être documentée hors contexte, mais, à travers la situation d'action, la manifestation de l'expérience devient observable (figure 2.2).

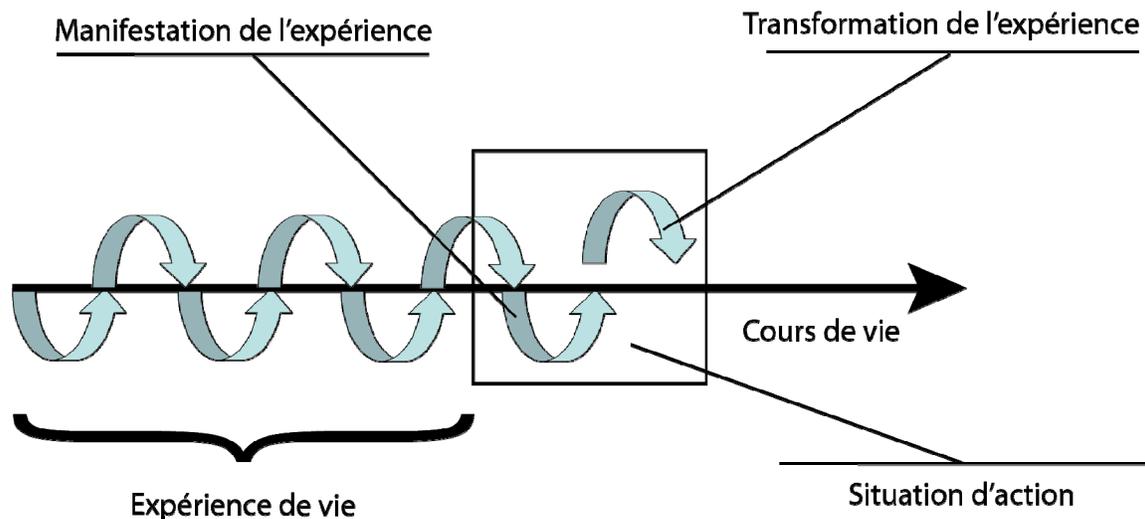


Figure 2.2 : Construction d'expérience sur le cours de vie

(Tiré de Fournier (2003))

Ainsi, la transmission des savoirs est issue d'un processus d'interaction entre deux (ou plusieurs) personnes, ayant leur propre expérience de vie, avec une situation d'action. Cette interaction est à la fois manifestation d'expérience et transformation d'expérience respective dans un processus dynamique d'action et d'apprentissage. Il est possible de poursuivre la réflexion en rattachant la transmission au domaine anthropologique, qui sous-entend que la culture du métier et du travail, qui n'est pas statique, car elle intègre des ruptures et des créations, des continuités et des adaptations, est au centre même de l'activité de transmission (Cloutier et coll., 2002). Ainsi, les modes, les pratiques et les objets de transmission varient selon les différentes cultures et situations. De plus, « la façon dont se nouent et donc se légitiment les relations sociales aussi diffère, ce qui a un impact sur la transmission, en particulier les relations entre les âges et les générations, entre les sexes et entre les diverses catégories sociales » (Cloutier et coll., 2002).

2.3 Analyse de l'activité pour étudier la transmission

Cette perspective de la transmission dans l'action pose cependant le défi de surmonter la difficulté de mettre en mots sa pratique comme le soulignent plusieurs travaux en gestion, en psychologie du travail et en ergonomie (par ex. : Viola, 2005 ; Prévot, 2007 ; Lamari, 2010). En effet, le contenu de la pratique est difficilement accessible naturellement à un praticien qui désire la mettre en mots (Cloutier et coll., 2007 ; Klack & Marquette, 2008). Lorsqu'on lui demande d'expliquer le contenu de sa pratique, il fournit des explications théoriques qui ne reflètent habituellement pas ses actions réelles. Ces explications concernent alors des savoirs théoriques véhiculés socialement plutôt que l'action qu'il construit dans sa situation (Argyris et Schön, 1974 ; Lamonde, 1995). Pour accéder au contenu de la pratique, il faut alors la mise en place de conditions particulières qui placent le processus d'action du praticien au centre de l'analyse (Bourassa et coll., 1999). Ces conditions supposent également l'accompagnement d'une personne extérieure qui assiste l'acteur dans son processus de réflexion (Vermersch, 1994).

L'analyse ergonomique de l'activité permet, par le biais de l'observation systématique et de méthodes d'entrevue par autoconfrontation, de révéler les stratégies et les savoirs tacites difficiles à mettre en mots et souvent méconnus des organisations (Clot et coll., 2000 ; Lacomblez, 2001 ; Teiger et coll., 1998). L'analyse ergonomique de l'activité se révèle donc la méthode la plus appropriée pour accéder à ces modèles d'action de la pratique professionnelle (Fournier, 2003). Elle permet même de révéler la richesse des savoirs dans les métiers considérés peu qualifiés.

La transmission n'est évidemment pas unidirectionnelle, elle doit plutôt se situer dans la perspective d'un processus dynamique et évolutif qui permet aussi à l'expert lui-même d'enrichir son savoir, par une activité réflexive lorsque confronté à d'autres façons de faire (Diallo et Clot, 2003). Afin de caractériser la présence et le type de stratégies de transmission utilisées, il importe donc d'observer tous les lieux d'échange investis par les travailleurs d'un milieu donné.

Analyser l'activité consiste donc à documenter le processus d'action et d'interaction d'un individu engagé dans son contexte socioculturel d'action (métier, organisation, collectif, travail, etc.) où action et transmission sont des aspects inséparables.

Les activités de transmission informelles, quoique omniprésentes dans certains milieux, ne sont pas reconnues, car invisibles. La transmission, formelle ou non, présente une dimension collective et implique l'existence d'un réseau de « formateurs ». Une étude met de l'avant le rôle central du collectif de travail dans la transmission des savoirs de métier (Beaujolin, 2005). Par exemple, l'étude d'incidents ou de dysfonctionnements permet la transmission des savoirs par le processus de résolution de problèmes qui se crée au sein d'un collectif de travail (Cloutier et coll., 2002 ; Weill-Fassina et Pastré, 2004).

2.4 Cadre d'analyse

La présente étude va s'appuyer sur un cadre d'analyse issu de deux modèles qui ont été développés au cours des dernières années par l'équipe de recherche québécoise. Ces modèles mettent particulièrement en évidence les liens entre différentes composantes de l'organisation du travail et l'activité de transmission des individus dans le cadre de leur travail. Le premier modèle

(Cloutier et coll., 2002) permet de schématiser l'impact de l'organisation du travail et de la transmission des savoirs individuels et collectifs sur la santé et la sécurité du travail. Il considère l'importance de divers aspects de l'organisation technique et humaine du travail sur la transmission. Les aspects organisationnels considérés dans ce modèle relèvent particulièrement des entreprises. De plus, bien que prenant sa base dans la relation expert-novice, ce modèle met aussi en évidence l'importance du collectif de travail pour la transmission. Le second modèle (Cloutier et coll., 2005) a été développé dans le cadre d'une série d'études sur l'importance de l'organisation du travail dans le développement et l'utilisation de stratégies protectrices de métier pour les AFS et les infirmières de soins à domicile. Ce modèle met particulièrement en évidence l'importance de facteurs organisationnels de divers niveaux (macro, méso, micro) sur le développement de l'expérience de métier. Il tient aussi compte de composantes macro-organisationnelles telles que notamment, la précarité d'emploi ou la pénurie de main-d'œuvre ce qui n'avait pas été fait précédemment. Ce dernier modèle n'a cependant pas été développé dans un contexte de transmission des savoirs de métier et de protection. Dans la présente étude, nous proposons donc de baser notre analyse sur un cadre qui fusionne les connaissances apportées par ces recherches précédentes et permet de les pousser plus loin (figure 2.3).

Ce cadre de référence permet de rallier des éléments des courants de recherches récents sur la transmission des connaissances que ce soit en ergonomie, en gestion ou en psychologie du travail. Au niveau des modes de l'organisation de l'entreprise, les contraintes temporelles, la gestion des ressources humaines ainsi que la répartition des tâches selon l'âge et l'expérience ont été identifiées comme des déterminants (Cloutier, et coll., 2002). De plus, les rationalisations, la chasse aux temps improductifs et autres conditions organisationnelles auraient pour effet d'ajouter une pression temporelle, entraînant un cantonnement des novices et des expérimentés dans les tâches immédiates qui nécessitent une réponse rapide (David et coll., 2007 ; Lesemann, 2007 ; Raoult et coll., 2006). En plus d'isoler les personnes, cette intensification du travail réduirait progressivement des pratiques telles la formation et le mentorat. Par ailleurs, l'utilisation accrue d'emplois précaires créerait des conditions défavorables à l'établissement d'une relation constructive entre des novices et des experts (David et coll., 2007 ; Le Roux, 2006). Dans un récent article, Lamari (2010) identifie lui aussi l'importance de plusieurs déterminants se situant au niveau macro organisationnel de l'entreprise pour favoriser la transmission de connaissances tacites. Il identifie entre autres de la flexibilité, du réseautage ou de la reconnaissance. Cet auteur parle aussi de motivation organisationnelle qui recouvre pour lui un large univers incluant aussi bien le climat que les conditions de travail et d'emploi. Pour Suzlanski (2000) le climat organisationnel est essentiel parce que générateur d'entraide et de confiance, deux éléments indispensables à la transmission de connaissances. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) en France a produit plusieurs études de cas permettant également d'identifier des facteurs organisationnels favorisant la transmission des savoirs d'expérience dans différents secteurs. Ainsi, dans l'ameublement de luxe l'importance de la reconnaissance des savoirs de métier invisible ressort, dans une usine de poterie c'est la polyvalence qui est abordée, dans le secteur de la céramique le soutien du management et l'existence de marge de manœuvre en matière d'organisation sont mis en évidence, dans une pépinière la qualité et l'entretien de l'équipement utilisé ainsi l'organisation des tâches sur différentes périodes et la reconnaissance des savoirs de métier sont identifiés, dans une PME du transport l'importance de favoriser les échanges est ciblée (ANACT, consulté en avril 2011). De façon globale, ces études de cas font ressortir qu'au niveau macroscopique de l'organisation du travail de l'entreprise il faut favoriser les pratiques d'échanges, de coopération et d'entraide au

niveau des collectifs de travail. Ces travaux font également ressortir l'importance de donner du temps pour parler du travail et de ses difficultés. L'adéquation au travail des formations mises en place dans l'entreprise est également soulevée (ANACT, consulté en avril 2011 ; Ouellet et Vézina, 2009). Finalement, il est question des incitatifs de maintien en emploi des travailleurs vieillissants mis en place par l'entreprise car ce sont eux qui la plupart du temps peuvent jouer des rôles stratégiques dans la transmission (Guérin et Saba, 2003 ; Saba et coll., 2003).

L'importance du collectif ou de l'équipe de travail ainsi que des interactions entre individus qui est mise en évidence par les études ergonomiques est aussi soulignée par Lamari (2010) ainsi que par plusieurs auteurs dans un numéro spécial de la revue *Organizational Behavior and Human Decision Processes* sur la transmission des connaissances en 2000 piloté par Argote et Ingram. Ceci est aussi central dans le dossier de l'ANACT précédemment mentionné, il ne peut y avoir transmission de savoir d'expérience sans échanges ce qui suppose confiance et reconnaissance réciproque entre collègues.

Le temps a aussi été introduit dans le cadre de référence, car comme il en a été question précédemment la transmission des savoirs de métier est un processus qui se manifeste par l'évolution de l'expérience tout au long de la vie.

Le rôle des travailleurs expérimentés est prépondérant dans la transmission. Ce rôle permet au nouvel arrivant de s'intégrer et de profiter de moments privilégiés d'apprentissage, de partage et d'échanges (Barbier et coll., 1996). Cependant, il ne faut pas oublier également le rôle qui n'est pas passif du novice, car il arrive avec un bagage de savoirs et d'expérience acquis ailleurs (vie, autre travail, etc.) qui sera potentiellement utilisable dans le cadre de son activité. La relation privilégiée entre travailleurs de divers niveaux d'expérience doit reposer sur une confiance réciproque (Caroly, 2002). La question de la transmission serait alors étroitement liée à la nature des relations sociales dans les milieux de travail (Delay et Huyez-Levrat, 2006). Dans la littérature en psychologie du travail, il est abondamment question de la motivation des individus à transmettre ou à recevoir des connaissances, de l'importance de la confiance entre les individus et de leur capacité d'intégration des connaissances (Argote et Ingram, 2000).

Ce cadre de référence permet aussi de mettre en évidence que la transmission des savoirs s'incarne dans l'activité de travail à travers des situations d'actions qui sont interprétées par les travailleurs selon leur expérience de vie et de travail antérieure. Cette interprétation des situations d'action varie d'un individu à l'autre selon leur parcours professionnel et de vie de même que selon les contextes organisationnels ou environnementaux.

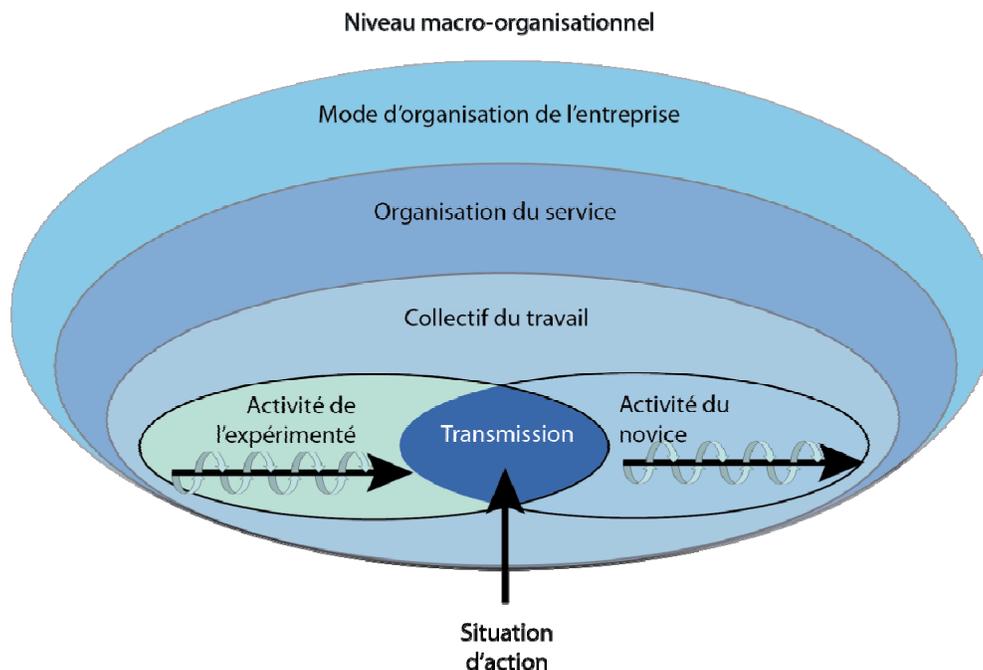


Figure 2.3 : Modèle d'analyse de la transmission des savoirs de métier et de protection

2.5 Métiers ciblés

Aux fins du projet, quatre métiers ont été ciblés en fonction des critères suivants :

- 1) les niveaux de risque élevé inhérent à leur santé et leur sécurité (Bourdouxhe et coll., 2002 ; Cloutier et coll., 2005 ; Duguay et coll., 2003);
- 2) leur diversité;
- 3) la présence d'une main-d'œuvre vieillissante et qui a des difficultés à se maintenir en emploi;
- 4) la présence d'une pénurie de main-d'œuvre au sein de certains métiers qui vont nécessiter l'insertion de jeunes novices et leur rétention;
- 5) la présence de formes atypiques de travail au sein de certains métiers;
- 6) les demandes provenant des milieux;
- 7) une certaine connaissance de l'activité de travail et des stratégies des métiers par les chercheurs.

Les quatre métiers ciblés sont les suivants :

- a) les travailleurs de cuisine dans les établissements de santé : production – moins qualifié;
- b) les techniciens du cinéma et des arts de la scène : production – plus qualifié;

- c) les auxiliaires familiales et sociales (AFS) : relation de service¹ – moins qualifié;
- d) les infirmières : relation de service – plus qualifié.

Le travail en cuisine d'établissement a été ciblé, car il constitue un métier « de production » moins qualifié. Le risque d'accident y est deux fois plus élevé que la moyenne québécoise avec un taux de fréquence des lésions professionnelles de 8,4 % pour les années 2000 à 2002 (Compilation spéciale IRSST). L'étude exploratoire sur la transmission dans les emplois de cuisine d'établissement hôtelier (Cloutier et coll., 2002) a révélé que plusieurs savoir-faire de métier sont transmis des experts vers les novices. En effet, bien que les travailleurs plus âgés souffrent de malaises dus à l'usure (posture debout, planchers durs, etc.), ils se blessent moins que les moins expérimentés. Ainsi, plusieurs stratégies de prudence ont été identifiées, notamment des conseils sur les postures et sur l'économie des déplacements. De plus, cette étude montre que le travail en cuisine fait appel de façon importante au collectif de travail et que la transmission des savoirs se fait elle aussi par l'intermédiaire d'un réseau de travailleurs disposant d'expertise variée. En outre, des obstacles liés à l'organisation du travail viennent souvent nuire à cette transmission qui doit se faire de façon informelle dans un contexte qui n'est pas toujours optimal.

Le métier de technicien du cinéma et des arts de la scène a été sélectionné, car c'est aussi un métier à risque comme l'a montré l'étude de Bourdouxhe et coll. (2002). En utilisant un questionnaire, ces auteurs ont trouvé une incidence élevée de troubles musculo-squelettiques. En effet, 88 % des répondants en avaient souffert au moins une fois au cours des douze mois ayant précédé l'enquête. De plus, 29 % des techniciens avaient subi un accident du travail dans les cinq années précédant l'enquête. Finalement, seulement 11 % des répondants n'avaient eu aucun problème de SST. Cette étude a aussi démontré une sous-déclaration des problèmes de SST et une usure des techniciens au fil du temps. Ce métier a également été sélectionné, car il s'agit d'un « métier de production » exercé par une main-d'œuvre plus qualifiée et qui présente des exigences physiques importantes comme le démontre l'étude citée précédemment. Il est en outre caractérisé par la précarité ainsi que par des changements technologiques fréquents nécessitant des formations régulières en cours de carrière. C'est finalement un métier fortement caractérisé par des formes atypiques d'emploi et d'horaire (main-d'œuvre contractuelle, pigiste, horaires allongés, travail de soir et de nuit). Ces conditions influencent les possibilités de transmission au travail.

Les deux autres métiers, exercés dans le secteur des services de soutien à domicile (SAD), ont été ciblés, car les AFS font face à des transformations de leurs métiers (actes délégués au personnel « non professionnel ») alors que les infirmières doivent régulièrement faire des apprentissages technologiques (ex. : outils de gestion des clientèles, nouveaux équipements ou matériel de soin) (Cloutier et coll., 2005). Ces métiers présentent de hauts niveaux de risque. Le taux de fréquence des lésions professionnelles compensées par la CSST des AFS se situent au-dessus de la moyenne québécoise (8,1 % vs 5,1 % ; compilation spéciale de l'IRSST pour Cloutier et coll., 2005) alors que celui des infirmières de CLSC est plus faible (2,8 % vs 5,1 %²).

¹ Il s'agit ici de relations de service en présence de la clientèle (usagers).

² Le taux d'incidence des lésions professionnelles des infirmières se situent au même niveau que la moyenne québécoise soit 2,7 % (Duguay et coll., 2003).

Cependant, ces chiffres ne donnent qu'un aperçu de l'ampleur de la question. En effet, Cloutier et collaborateurs (2005) montre que la situation est beaucoup plus préoccupante en considérant, en plus des données de la CSST, les cas d'assignation temporaire et les absences de santé ayant des liens potentiels avec le travail. Ce sont le tiers des AFS et des infirmières qui se sont absentes pour problèmes de SST au cours d'une année. De plus, les durées moyennes d'absence sont de plus de deux mois pour les AFS et de trois mois pour les infirmières. Les principaux problèmes des AFS sont des troubles musculo-squelettiques et dans une moindre mesure des troubles de santé psychologique alors que les infirmières sont essentiellement victimes de ces derniers troubles.

De plus, ces deux derniers métiers ont comme particularité le fait que les travailleurs exécutent seuls l'activité de soin à domicile : ils sont isolés et les milieux sont diversifiés (les domiciles des patients). Ils sont représentatifs de la main-d'œuvre québécoise en ce sens que les deux tiers de la population active travaillent dans le secteur des services. Plus spécifiquement, ces métiers portent sur les relations de service qui impliquent le travail avec un client, ce qui sous-tend la transmission de savoirs de métier particuliers, notamment d'ordre relationnel et affectif (Caroly, 2001 ; Cloutier et coll., 2005 ; Falzon et Lapeyrière, 1998 ; Teiger et coll., 2005). Le secteur de la santé fera aussi face à un enjeu important de rétention de sa main-d'œuvre infirmière vieillissante et expérimentée alors que d'autres départs massifs à la retraite sont prévisibles dans les prochaines années et ceci dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Charest et Zellama, 2005). Enfin, le secteur est confronté à un besoin important de nouvelle main-d'œuvre qui doit être intégrée, rapidement productive et protégée des risques à sa SST. La transmission des savoirs des travailleurs expérimentés s'avère donc un atout dont les institutions ne peuvent se permettre de se passer.

L'étude récente de Cloutier et collaborateurs dans le secteur des soins à domicile (2005) a en effet montré que les AFS et les infirmières développent plusieurs stratégies protectrices de travail visant la préservation de leur santé physique et psychologique en réduisant la charge physique, cognitive et affective liée au travail. En effet, l'expérience du métier s'avère bénéfique, car elle favorise l'acquisition de stratégies protectrices qui permettent de réduire les contraintes posturales. L'analyse montre aussi que l'expérience du métier influence la nature des interactions verbales avec les clients. Ainsi, les travailleuses expérimentées développent la capacité de réaliser des activités de dépistage, de planification du soin ou d'enseignement, par le biais des interactions, tout en réalisant simultanément les soins. L'expérience du métier permet aussi de réduire la durée du temps de soin, tant chez les AFS que les infirmières. Cependant, cette étude n'a pas permis de savoir, à part de façon anecdotique, si ces stratégies de prudence se transmettent entre les travailleuses expérimentées et les novices.

Cette étude a également permis d'identifier les facteurs organisationnels qui permettent de soutenir l'élaboration et l'utilisation de ces stratégies protectrices de métier chez le personnel soignant. Parmi ces éléments on retrouve notamment l'importance : des mécanismes de circulation et de transmission d'informations, des collectifs professionnels et multi professionnels de travail, de la formation et des réunions professionnelles et multidisciplinaires.

On peut supposer que ce sont tous des éléments qui jouent un rôle positif en créant des conditions propices à la transmission. Ceci reste à explorer ce qui sera fait dans le présent projet.

Ces résultats sur les facteurs organisationnels soutenant la transmission en milieu de travail sont à mettre en relation avec la littérature scientifique portant sur les organisations apprenantes. En effet, l'organisation apprenante se définit comme « une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement » (Pedler et coll., 1991). Ce type d'organisation possède différentes caractéristiques qui touchent l'identité collective, la créativité, la participation, l'importance des lieux de dialogues, le partenariat, la transparence et la libre circulation d'information (Le, 1999). C'est ce qui sera étudié dans ce projet.

Une attention particulière sera également portée aux différences dans les types de savoir transmis selon le genre lorsque cela est possible. En effet, les tâches accomplies par les hommes et les femmes ne sont pas nécessairement identiques, même s'ils occupent le même emploi (Messing, 1998) ce qui aura une influence sur les savoir-faire de métier et de prudence qu'ils développent. De plus, les problèmes de SST auxquels sont confrontés les hommes et les femmes ne sont pas nécessairement les mêmes (Cloutier et Duguay, 1996 ; Messing, 1998).

À la lumière de ces études, il est possible d'affirmer que l'activité de travail ainsi que les types de savoir élaborés par les travailleurs dans ces quatre métiers sont relativement bien documentés. Ceci permet maintenant d'explorer l'activité de transmission des savoirs de métier et de prudence, qui elle, est très peu connue. C'est ce que nous nous proposons de faire dans ce projet.

2.6 Hypothèses

- a) Les savoirs de métier et de prudence transmis de façon informelle peuvent être identifiés, formalisés et généralisés au bénéfice de tous;
- b) Les travailleurs vieillissants sont sollicités de façon informelle par leurs collègues « plus novices », mais ce rôle de personne-ressource n'est pas souvent reconnu par les milieux de travail;
- c) Les lieux d'échange informel constituent aussi des lieux de transmission de savoirs de métier diversifiés portant notamment sur la qualité, la production, la SST;
- d) Il existe des conditions organisationnelles qui sont plus favorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence;
- e) Les travailleurs vieillissants qui perçoivent moins de bénéfices à la formation, sur le plan de la carrière ou du salaire, semblent moins motivés à participer à des formations : la démonstration de gains possibles face à leur maintien en emploi et en santé pourrait joindre leurs préoccupations;
- f) Les milieux de travail ont le pouvoir de créer des conditions favorisant la transmission.

3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette recherche procède par études de cas enchâssées. La nature de cette approche et les raisons qui en ont motivé l'utilisation sont expliquées dans la première section de ce chapitre. Les interactions entre l'équipe de recherche, les terrains et les partenaires d'étude sont présentées dans les trois sections suivantes. La cinquième section fait l'inventaire des sources de données, de leur collecte et de leurs différents modes de traitement, alors que les sections qui suivent décrivent les modalités d'application de l'approche par convergence de la présente étude et son nouvel apport méthodologique à la description de l'activité de travail. Enfin, la huitième et dernière section expose la portée et les limites de la recherche.

3.1 Études de cas enchâssées

La transmission des savoirs liés à l'expérience de métier est complexe à étudier, d'une part parce que les savoirs de prudence et de métier liés à l'expérience sont difficiles à appréhender, étant complètement intégrés par les travailleurs qui n'en ont plus conscience et ne peuvent donc pas les verbaliser directement (Cloutier et coll., 2002 ; Diallo et Clot, 2003 ; Weill-Fassina et Pastré, 2004), et d'autre part parce que la transmission de ces savoirs peut se produire pendant toutes les situations d'interaction qui se déroulent sur les lieux de travail et impliquer un réseau de travailleurs possédant des savoirs diversifiés selon leur expérience (Cloutier et coll., 2002). Compte tenu de la complexité du sujet d'étude, la présente recherche s'appuie sur une méthodologie d'études de cas enchâssées (Yin, 1994), dans laquelle plusieurs unités d'analyse sont considérées : l'organisation du travail dont la gestion de la santé et sécurité, les caractéristiques de la main-d'œuvre, le portrait de la santé et de sécurité du personnel, l'activité réelle de travail et l'activité de transmission.

Aux fins de la recherche, quatre métiers ont été étudiés. Ils ont été ciblés en fonction des critères suivants : un haut risque reconnu pour la santé et sécurité du travail; la présence d'une main-d'œuvre vieillissante qui va bientôt prendre sa retraite ou qui va avoir des difficultés à se maintenir en emploi; une certaine connaissance de l'activité de travail et des stratégies de travail développées dans ces métiers par les chercheurs; l'intérêt et la demande provenant du milieu. Ces métiers ont aussi été choisis parce qu'ils permettent de comparer des métiers de production et des métiers de service, des formes plus ou moins atypiques de travail, des organisations plus ou moins structurées. La diversité de nature des métiers et les contextes socio-économiques différents permettent d'observer des réalités différentes de disponibilité de la main-d'œuvre, qui ont une influence sur l'intégration et la rétention des novices. La logique de choix des métiers différents relève de celle de l'expérimentation réitérée (Yin, 1994) ou de l'enquête répétée (Lefrançois, 1991), où il s'agit de comparer des cas entre eux pour faire ressortir soit leurs ressemblances, soit leurs contrastes. De plus, conformément aux règles de cette méthodologie, les études de cas ont été réalisées en séquence, les résultats de chacune permettant d'enrichir, de confirmer ou d'infirmer les résultats de la précédente. Les rapports produits au fur et à mesure de la réalisation des quatre études de cas sont disponibles auprès des chercheurs.

Le premier milieu étudié, celui du cinéma, est fortement soumis aux formes atypiques de travail. Le métier qui y a été ciblé est celui de technicien-machiniste et d'électro. Ce métier présente un niveau de risque élevé au chapitre de la santé et sécurité (port de charges, déplacements, travail en hauteur), comme l'a démontré l'étude réalisée au Québec par Bourdouxhe et coll. (2003). De

plus, ce métier implique souvent un apprentissage sur le tas, soit un processus de transmission et d'intégration des nouveaux qui passe par le collectif de travail, ce qui semblait pertinent pour l'étude de l'actuelle problématique. Nous avons aussi la chance d'observer, lors de tournages, l'intégration de novices dans ces équipes.

Dans le deuxième milieu, celui du service de soutien à domicile d'un CSSS, deux études de cas ont été réalisées simultanément. Celles-ci concernent les métiers d'infirmière et d'AFS, déjà connus de l'équipe de recherche qui a réalisé deux projets antérieurs dans ce secteur. Il s'agit aussi de métiers à risque pour la santé et la sécurité du travail tels que l'ont démontré les études réalisées (Cloutier et coll. 1998 ; 2005). Ces deux métiers sont caractérisés entre autres par le fait que les superviseuses y jouent un rôle important dans la transmission des savoirs, et par le fait que les formations formelles tiennent une place significative dans l'apprentissage du métier. De plus, ce sont des métiers qui nécessitent le développement de savoirs relationnels et affectifs.

Le quatrième métier est celui d'aide en alimentation en cuisines institutionnelles d'un CSSS. Il s'agit aussi d'un métier à risque pour la santé et la sécurité du travail (Gunnarsdottir 2003 ; Haukka 2006), et dont l'apprentissage s'effectue exclusivement sur le tas. C'est un métier de production qui demande en apparence relativement peu de qualification.

3.2 Comité de suivi du projet

Un comité de suivi de projet a été formé dès le démarrage de la recherche. Son rôle principal consistait à suivre le déroulement de la recherche afin d'en maximiser les retombées et de permettre de les généraliser, tout en maintenant une proximité entre l'équipe de recherche et l'évolution des réalités et de l'organisation du travail des secteurs concernés par la problématique de recherche. Le comité était composé de représentants des organismes suivants : le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) ; l'Association pour la santé et la sécurité du travail du secteur des affaires sociales (ASSTSAS) ; l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec (AFSQ) ; Mentorat Québec ; l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) ; le syndicat FSSS-CSN ; la direction de la prévention inspection de la CSST ; le syndicat Association québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS). Le comité s'est réuni à trois reprises, soit à la fin de la première et de la troisième étude de cas, puis à la présentation du rapport de recherche. Les échanges ont permis de favoriser les contacts pour l'accès aux terrains, d'enrichir la problématique à l'étude et de formuler des suggestions de modifications pouvant être utiles dans les milieux concernés, et de généraliser la portée des résultats. Ces rencontres visent aussi à optimiser la diffusion des résultats de la recherche dans les milieux de travail. Elles visent aussi à détecter les leviers de changement et les obstacles potentiels afin de favoriser le transfert des connaissances, notamment celles liées à la formation des personnels, et optimiser l'implantation de pistes de solutions organisationnelles.

3.3 Dynamiques de terrain

Le projet a débuté par l'étude dans le milieu du cinéma. Dès le début, l'équipe de recherche a reçu l'appui de l'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS), qui l'a mise en contact avec des producteurs afin de mener les études sur le terrain. L'AQTIS a aussi mis à la disposition de l'équipe un certain nombre de documents : données d'accidents, informations sur la formation dispensée, fiches des postes de travail. Concernant la participation de l'Association

des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), son service de la santé et sécurité du travail a été contacté à plusieurs reprises, mais sans succès. Enfin, les observations, qui se sont échelonnées entre juillet et octobre 2007, ont été rendues possibles grâce aux producteurs de deux organisations qui ont accepté de donner accès à leurs plateaux de tournage. Ces deux productions de taille et de caractéristiques différentes ont permis de contraster les données collectées. Mentionnons qu'à cette étape l'équipe de recherche a rencontré les producteurs et les chefs des départements concernés, afin de leur expliquer les objectifs du projet et leur implication.

Dans le milieu du soutien à domicile, la demande est venue d'un CSSS qui visait initialement la gestion prévisionnelle des âges. En effet, la direction du service de soutien à domicile était préoccupée par la question de l'aménagement du travail pour sa main-d'œuvre vieillissante et avait réalisé quelques actions en ce sens. Puisque la transmission s'inscrivait dans ce contexte intergénérationnel, les gestionnaires ont vu un intérêt à participer à ce nouveau projet. Deux études de cas s'y sont déroulées en simultané. La période de collecte de données s'est déroulée du mois de septembre 2007 au mois de juin 2008. Elle a débuté par la présentation du projet aux membres du comité de gestion et aux membres des trois équipes du soutien à domicile, soit celles des soins infirmiers, des AFS et de la réadaptation.

La quatrième et dernière étude, en cuisines institutionnelles, a été effectuée dans le même CSSS que l'étude en soutien à domicile. La demande est venue de la direction du service alimentaire qui, par le biais d'une meilleure compréhension des mécanismes de la transmission des savoirs de métier et de prudence, souhaitait mettre en place des mesures visant le double objectif de bonification de son programme d'orientation des novices et d'amélioration de la santé et la sécurité de ses employés. La période de collecte de données s'est déroulée de mai à octobre 2008, après avoir débuté par la présentation du projet aux gestionnaires du service alimentaire et aux représentants syndicaux des aides en alimentation.

Il est à noter que la construction de pistes de solutions avec les acteurs des milieux de travail a constitué une étape de la recherche. L'évolution des acteurs vers la recherche de solutions en cours de projet a démontré leur capacité d'appropriation des résultats, et par le fait même la justesse des constats de l'étude.

3.4 Comités de suivi locaux

Pour chaque étude de cas, une entente de confidentialité a été signée entre la personne responsable du milieu de travail étudié et l'équipe de recherche. Cette entente stipule les implications des deux parties, notamment le respect de la confidentialité de toutes les données recueillies, de l'identification de l'entreprise ou des personnels participant aux entrevues et aux observations, tel que le recommande le Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, qui a attribué un certificat d'éthique à ce projet (No : 86991). L'entente de confidentialité visait aussi toutes les informations obtenues sur les usagers des établissements (demandé par le comité d'éthique de l'établissement participant à l'étude), qu'elles proviennent de l'observation, de l'écoute ou de l'enregistrement de discussions de cas ou de lecture de dossiers. Toutes les données provenant du personnel ou des usagers ont été anonymisées. Les entreprises s'engageaient, pour leur part, à former un comité de suivi

paritaire constitué de gestionnaires et de collaborateurs du milieu, de représentants des employés et d'un représentant du comité de santé et sécurité du travail, le cas échéant. Le rôle du comité était de promouvoir l'implication des personnels dans le projet, de faire face aux imprévus éventuels, de valider les résultats de l'étude, et de mener en parallèle à l'étude une démarche de recherche de pistes de solutions. Le comité s'engageait aussi à mettre sur pied des moyens de diffusion des résultats et d'implantation des pistes de solutions organisationnelles retenues. Certaines de ces pistes ont d'ailleurs été mises en place en cours de projet, comme on le verra au chapitre 7 consacré aux pistes de solutions. Pour chaque étude de cas, les résultats de l'étude ont été présentés au comité de suivi local. Chaque membre du comité a aussi reçu une copie du rapport écrit, et des copies ont également été remises aux gestionnaires ainsi qu'aux employés novices et experts qui ont contribué à l'étude. Mentionnons qu'un comité paritaire de suivi n'a finalement pas pu être constitué dans le milieu du cinéma, compte tenu de l'absence d'implication des producteurs dans le projet et de la durée très courte des tournages.

3.5 Sources de données et niveaux d'analyse

Rappelons que les différentes unités d'analyse considérées dans le présent projet sont : les activités de transmission, l'activité réelle de travail, le portrait de santé et de sécurité du personnel, la gestion de la santé et la sécurité du travail, l'organisation du travail et les caractéristiques de la main-d'œuvre. Ces unités d'analyse ont été documentées à l'aide de sources de données diverses, recueillies dans le but d'approfondir la compréhension des liens entre facteurs organisationnels, transmission des savoirs, activité de travail et santé et sécurité du travail ainsi que de façon à garantir la validité des résultats obtenus. Les résultats présentés dans ce rapport sont le fruit d'une analyse par convergence de données provenant de sources multiples. Plus spécifiquement, l'analyse de l'activité de transmission a porté sur le processus d'action ou d'interaction entre une personne expérimentée et un novice engagés dans leur activité de travail.

Pour y parvenir, les aspects suivants ont été documentés :

- l'activité de travail de la personne en situation réelle de travail;
- l'interaction avec une ou plusieurs personnes impliquées dans la relation novice – expérimenté;
- le contexte dans lequel se déroulent l'activité de travail et l'interaction entre les personnes;
- les contenus de ces interactions;
- l'expérience de la personne dans son processus d'apprentissage;
- les moments et les lieux de ces interactions.

Les sources de données suivantes ont été exploitées :

- entrevues individuelles auprès de gestionnaires, de représentants du personnel et de responsables de la SST;
- données de main-d'œuvre, de lésions professionnelles et de problèmes de santé;

- documents administratifs et de formation;
- observation de l'activité de travail et de l'activité de transmission de même que des entretiens pendant l'exécution des tâches si c'était possible;
- entrevues d'auto-confrontation.

Pour chacune de ces sources de données, on retrouve dans ce qui suit les objectifs poursuivis, les thèmes abordés, les caractéristiques des groupes ou échantillons étudiés ainsi que les instruments et stratégies de collecte des données, le traitement de l'information, le type d'analyse et les outils utilisés. Mais tout d'abord, les deux tableaux qui suivent présentent sous forme résumée le portrait global des niveaux d'analyse, des sources de données et des variables analysées (tableau 3.1), et les activités de collecte de données qui ont été réalisées avec leur nombre (tableau 3.2).

Tableau 3.1 : Unités d'analyse, sources de données et variables analysées

Unité d'analyse	Sources de données	Variables
Organisation du travail et gestion de la SST	Entrevues individuelles auprès de gestionnaires, de représentants du personnel et de responsables de la SST Documents administratifs	. caractéristiques de la gestion SST . compilation des données d'accidents . contenu des réunions de comité de SST . horaires, rémunération . circulation de l'information . marges de manœuvre . soutien organisationnel et professionnel . recrutement et formation du personnel . procédures et règlements
Main-d'œuvre	Entrevues individuelles auprès de gestionnaires Données de main-d'œuvre et de lésions professionnelles	. nombre, âge, sexe, ancienneté . statut d'emploi . titre d'emploi . roulement du personnel . lésions professionnelles
Parcours professionnel et de SST	Entrevues individuelles auprès de gestionnaires et d'employés Entretiens informels auprès d'employés expérimentés et novices Entrevues collectives d'auto-confrontation avec des employés expérimentés Entrevue collective d'auto-confrontation avec des novices (aides en alimentation)	. emplois antérieurs . formation . parcours SST

<p>Activité de travail et de transmission</p>	<p>Observation de l'activité de travail et de transmission, et entretiens pendant l'exécution des tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> . auprès de travailleurs expérimentés en situation de transmission . auprès de novices en situation d'apprentissage <p>Observation de réunions d'équipe et de réunions interdisciplinaires (AFS et infirmières)</p> <p>Entrevues collectives d'auto-confrontation avec des employés expérimentés</p> <p>Entrevue collective d'auto-confrontation avec des novices (aides en alimentation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . nature des tâches . difficultés et contraintes . stratégies de métier et de prudence . conditions d'exercice du travail et de la transmission . nature des savoirs transmis . stratégies de transmission . moments et lieux de la transmission . conditions favorisant ou non la transmission . dynamique interpersonnelles et collective . stratégies d'intégration des novices . situations et problèmes types rencontrés . savoirs mobilisés selon le niveau d'expérience . construction de nouveaux savoirs de métier et de prudence . différentes pistes d'intervention possibles
<p>Formations formelles</p>	<p>Observation de formations formelles (cinéma, AFS et infirmières)</p> <p>Documents de formation (cinéma)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . contenu des formations . caractéristiques des participants . nature des échanges informels qui sont des occasions de transmission

Tableau 3.2 : Activités de collecte de données

	Techniciens du cinéma	AFS	Infirmières	Aides en alimentation	Total
Entrevues individuelles auprès de gestionnaires, représentants du personnel et responsables de SST	8	2	4	5	19
Entretiens individuels formels ou informels, auprès d'employés expérimentés et novices	21	4	6	9	40
Observation de l'activité de travail et de transmission	13 jours	2 jours + 4 réunions d'équipe + 4 réunions interdisciplinaires (avec infirmières)	4 jours + 3 réunions d'équipe + 4 réunions interdisciplinaires (avec AFS)	4 jours	23 jours + 15 réunions
Entretiens collectifs	1	1	1	2	5
Observation de formations	1 journée	3 jours (AFS et infirmières)		S.O.	4 jours

3.5.1 Entrevues individuelles auprès de gestionnaires, représentants du personnel et responsables de la SST

Pour chaque métier, des entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec les gestionnaires de différents niveaux et des représentants syndicaux afin d'obtenir un premier portrait de la transmission. Ces entrevues ont porté sur : les conditions de santé et sécurité du métier à l'étude; les caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi; la gestion de la santé et sécurité du travail; le fonctionnement de l'entreprise ou du service, son historique et sa structure; l'organisation du travail; la gestion des ressources; le travail prescrit; la transmission des savoirs de métier et de prudence; les contraintes de production; les changements en cours dans les organisations s'il y a lieu; les représentations des interlocuteurs sur le travail effectué dans les métiers ciblés. Les grilles qui ont été utilisées pour ces entrevues sont présentées à l'annexe 1.

Les entrevues ont permis de dresser un portrait des facteurs organisationnels qui agissent sur les conditions de travail dans chacun des métiers, et donc sur les conditions de la transmission des savoirs de métier et de prudence. Elles ont aussi permis d'évaluer dans quelle mesure les milieux pouvaient être prêts à considérer d'éventuels changements organisationnels, dans un objectif d'amélioration des conditions de la transmission des savoirs. Au total, pour les quatre études de cas, 19 entrevues de ce type ont été réalisées d'une durée d'environ une heure chacune, et plusieurs d'entre elles ont été enregistrées intégralement. Elles ont ensuite été résumées par rubriques thématiques, puis analysées à l'aide des méthodes d'analyse de contenu afin de générer des informations utiles et comparables sur l'organisation, l'activité réelle de travail, les accidents et les problèmes de santé, et la transmission.

3.5.2 Données de main-d'œuvre et de lésions professionnelles

Ces données ont permis de compléter le portrait de main-d'œuvre et de santé et sécurité du travail dans les milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, alors qu'elles n'ont pas été nécessaires pour le milieu du soutien à domicile, déjà bien documenté (Cloutier et coll. 1998 ; 2005). Les données de main-d'œuvre obtenues dans le secteur des cuisines institutionnelles ont permis de documenter l'ancienneté des aides en alimentation et leur offre de disponibilité sur différents titres d'emploi. Quant aux données de lésions professionnelles du milieu du cinéma, elles ont été obtenues de l'AQTIS et ont été analysées en les complétant avec les statistiques d'accidentels de la CSST. Dans le milieu des cuisines institutionnelles, les données statistiques de lésions professionnelles compensées par la CSST ont été fournies par les responsables de la SST du CSSS.

3.5.3 Documents administratifs et de formation

Chez les techniciens du cinéma, les documents suivants ont permis de mieux comprendre le travail prescrit et la nature de la formation :

- feuille de route du tournage, ou « call sheet », décrivant le déroulement du quart de travail;
- fiches de postes;
- documents de formation.

Chez les aides en alimentation, les documents qui ont été utilisés pour mieux comprendre le travail prescrit, les procédures d'accueil et les procédures d'orientation sont :

- feuilles de tâches;
- consignes remises aux novices à l'accueil;
- grilles d'orientation.

Le recueil de ce type d'informations a été réduit pour les AFS et les infirmières puisque ces aspects avaient déjà été abondamment documentés lors d'études antérieures. Elles ont cependant

été mises à jour particulièrement en ce qui concerne les formations dispensées de même que pour les particularités de l'organisation des soins à domicile.

Les feuilles de route, les fiches de postes et les feuilles de tâches, en les confrontant à l'observation de l'activité de travail, ont permis de documenter l'écart entre tâche prescrite et travail réel et d'en tenir compte dans l'analyse. Les documents de formation, les consignes d'accueil et les grilles d'orientation ont permis de documenter les dispositifs mis en place par les organisations pour la formation et pour l'intégration des novices.

3.5.4 Observation de l'activité de travail et de l'activité de transmission, et entretiens pendant l'exécution des tâches

Afin de mieux comprendre l'activité réelle de travail et ses conditions d'exécution, des observations directes du travail ont été menées dans chacun des métiers étudiés. Lors de ces observations, des entretiens étaient aussi réalisés auprès des employés pendant l'exécution de leurs tâches si c'était possible, pour demander des précisions sur différents éléments du travail qui avaient attiré l'attention de l'observateur. Des entretiens plus approfondis étaient aussi réalisés à l'occasion d'activités exigeant moins de concentration de la part des travailleurs ou lors de déplacements effectués dans le cadre du travail, au cours desquels des données portant entre autres sur les parcours professionnels et de santé ont pu être recueillies. Plusieurs de ces entretiens ont pu être enregistrés avec l'accord du personnel.

L'analyse combinée de ces différentes sources de données a permis d'obtenir un premier portrait de la réalité du travail, et par conséquent de la réalité des conditions dans lesquelles se réalise la transmission en contexte. Rappelons que cette phase est essentielle, car l'analyse des savoirs transmis par les travailleurs expérimentés suppose une très bonne connaissance de l'activité de travail en situation réelle de production (Cloutier et coll., 2002).

Pour l'ensemble des quatre métiers, 23 journées d'observation ont été réalisées. Ces journées étaient caractérisées par l'interaction entre des employés novices et des expérimentés. En plus, 11 réunions ont aussi été observées chez les AFS et les infirmières, car ce sont des lieux de transmission informelle. Pour chaque journée d'observation, des enregistrements sonores et des notes manuscrites ont été utilisés, la nature et le contexte des tâches observées rendant trop intrusive l'utilisation de l'enregistrement vidéo. Plusieurs expérimentés et novices ont pu être observés de façon plus systématique lors de ces journées. On trouvera à l'annexe 2 les caractéristiques sociodémographiques de ces personnels.

Cinq ergonomes au total ont procédé au recueil des données pour le métier de technicien du cinéma, trois pour les métiers d'infirmière et d'AFS, et deux pour le métier d'aide en alimentation. Lors des journées d'observation, des données sur les aspects suivants ont été recueillies :

- déroulement temporel de la journée de travail;
- environnement de travail;
- machines, équipements et matériels utilisés;

- contraintes et difficultés du travail;
- interactions verbales entre employés, et en particulier entre employés expérimentés et novices;
- interactions verbales entre employés et clientèles, le cas échéant.

En ce qui concerne les interactions verbales entre expérimentés et novices, trois principales sources d'interactions ont été analysées pour étudier la transmission des savoirs de métier et de prudence. La première concerne les situations de transmission formelles qui adviennent dans les milieux de travail, et qui sont principalement présentes dans le milieu du soutien à domicile. On pense à l'accompagnement des novices ou à la supervision de stagiaires. Ces situations particulières sont riches à observer et à analyser, car elles permettent de verbaliser certains savoirs de métier et de prudence utiles lors de l'intégration dans le milieu de travail. La seconde source a trait aux formations formelles données en relation avec le travail, que l'on retrouve dans les milieux du cinéma et du soutien à domicile. Ces situations permettent de mettre en évidence la façon dont les nouveaux savoirs enseignés viennent confronter ou au contraire s'intégrer aux savoirs d'expérience déjà développés. Enfin, nous nous sommes intéressés à toutes les autres situations d'interaction formelles ou informelles qui ont cours dans les milieux de travail, même celles qui n'ont pas comme objectif principal la formation. En effet, plusieurs recherches ont montré que ces situations, en favorisant les échanges entre différentes personnes, permettent la transmission de savoirs de métier et de prudence (Puéyo et Gaudart, 2000 ; Cloutier et coll., 2005). Ces situations d'interaction dites informelles ont été observées notamment lors de réunions, de discussions de cas, de prises d'horaires de travail, de rencontres de corridor, d'échanges de résolution de problèmes suite à des dysfonctionnements.

Cette étape, avec l'analyse de différents types d'interaction, a permis de dresser un premier portrait des types de savoirs transmis, de décrire les différents modes de transmission utilisés et d'identifier les déterminants organisationnels qui favorisent cette transmission. Pour permettre une analyse plus fine de l'activité de transmission, les échanges ayant cours entre expérimentés et novices pendant l'exécution de leurs tâches ont été enregistrés. Ces enregistrements ont ensuite été analysés en les couplant avec les données d'observation recueillies au même moment sur le terrain. Il a ainsi été possible de reconstituer en temps réel le déroulement des activités de travail et de transmission, et de les reconstituer dans leur simultanéité. Mentionnons que dans le milieu du soutien à domicile, l'observation et l'enregistrement des discussions de cas et des formations interdisciplinaires ont permis de documenter par la même occasion les activités de transmission des infirmières et celles des AFS.

3.5.5 *Entrevues individuelles d'auto-confrontation*

Chez les AFS et les infirmières du soutien à domicile, où le contexte de travail le permettait, des entrevues individuelles d'auto-confrontation ont été réalisées pour comprendre et/ou valider les observations réalisées au cours d'une journée de travail. Trois entrevues ont ainsi été réalisées auprès de deux AFS et d'une infirmière novice. Ces entrevues ont permis entre autres de comprendre comment une novice s'adapte aux façons de faire différentes des expérimentés qui

lui apprennent le travail. Ces auto-confrontations ont permis de comprendre le pourquoi des choix de certaines stratégies de travail.

3.5.6 Entrevues collectives d'auto-confrontation

Les entrevues collectives d'auto-confrontation génèrent une dynamique qui permet d'approfondir la compréhension de situations problèmes types identifiées aux étapes antérieures de la cueillette de données (Clot et coll., 2000 ; Diallo et Clot, 2003). Cette dynamique facilite aussi la mise en mots de savoirs de métier et de prudence souvent invisibles aux yeux des observateurs et des travailleurs eux-mêmes. Dans le cadre de la présente étude, les entrevues collectives ont donc permis : de valider et/ou d'approfondir les données recueillies antérieurement sur la nature et les conditions d'exécution du travail et sur les parcours professionnels; de compléter les données concernant les aspects de santé et de sécurité; de faire verbaliser par les employés expérimentés les savoirs transmis, et ainsi de valider les familles de savoirs de métier élaborées dans les phases précédentes de l'étude; de rendre visibles aux yeux des travailleurs et des organisations les savoirs transmis. Les séances d'auto-confrontation ont regroupé trois travailleurs expérimentés dans chacun des milieux étudiés. Dans le milieu des cuisines institutionnelles, une entrevue collective regroupant trois novices a aussi permis de les faire verbaliser sur les enjeux de l'apprentissage du travail et de l'intégration dans le métier. Au total, cinq entrevues collectives ont été réalisées auprès de 13 employés. Ces entrevues, d'une durée d'environ une heure à une heure et demie, ont été enregistrées puis retranscrites intégralement pour faire l'objet d'une analyse de contenu classique autour des thèmes préétablis dans la grille, en y ajoutant les nouveaux thèmes induits spontanément par le groupe le cas échéant. Des exemples de grilles d'entrevues semi-dirigées qui ont été utilisées pour ces entrevues sont présentés à l'annexe 3.

3.6 L'approche par convergence des données : la triangulation

Une des forces majeures des études de cas, selon Yin (1994, p. 92), est la possibilité de recueillir différents types de données pour enrichir la procédure. L'avantage principal est de faire converger de multiples sources de données, se complétant, se corroborant ou s'infirant les unes les autres, afin de faire une démonstration plus précise et plus convaincante, et donc de plus grande qualité scientifique. C'est la convergence de données sur un même objet, appelée la « triangulation ». Elle contribue à consolider la validité du processus d'enquête. Le processus de triangulation porte également sur d'autres composantes de la recherche, selon Patton (1987), qui concerne à la fois les membres de l'équipe de recherche (triangulation des chercheurs), les méthodes (triangulation méthodologique) et les perspectives théoriques sur les données (triangulation théorique).

Dans ce projet tous les niveaux de triangulation sont présents, soit la triangulation :

- des données : les différentes sources de données ont été traitées au moyen de techniques d'analyse qui leur sont propres et ont ensuite été mises en perspective globale pour renforcer la validité des résultats obtenus, en fonction des différents niveaux d'analyse;

- des chercheurs : cette étude a été conçue comme interdisciplinaire dès le départ, étant composée de chercheurs spécialisés en différentes disciplines, dont l'ergonomie, l'ergothérapie et la gestion en SST;
- des méthodes : plusieurs méthodes d'échantillonnage, de cueillette de données et d'analyse sont utilisées simultanément;
- des perspectives théoriques : plusieurs approches théoriques sont mises à contribution pour démontrer les multiples dimensions du travail, de son organisation collective, et des conséquences sur de la transmission des savoirs et la santé et sécurité.

Les différentes perspectives théoriques du projet sont les suivantes :

- problématiques ergonomiques de l'activité de travail : contraintes du travail, situations d'action caractéristiques, activités et stratégies de transmission; mise en évidence des savoirs tacites, etc.;
- analyse sociologique des données sur la structure et le fonctionnement organisationnel de l'entreprise ou du service ainsi que sur la gestion de la santé et de la sécurité du travail;
- problématique psycho dynamique du travail, concernant l'existence et le fonctionnement des collectifs de travail;
- approche organisationnelle.

3.7 Type de catégorisations analytiques

Étant donné l'objet de cette recherche, une attention particulière a été portée à différentes catégorisations qui sont la base des analyses. Il en est principalement ainsi des types de savoirs de métier et de protection, des différentes stratégies de transmission qui sont utilisées par les travailleurs expérimentés ainsi que des déterminants organisationnels. Pour établir celles-ci, nous avons utilisé comme point de départ les catégorisations qui ont été développées dans une étude exploratoire sur la transmission des savoirs de métier chez les usiner et les cuisiniers (Cloutier et coll., 2002) afin de les faire évoluer en cours d'analyse, comme nous le verrons dans ce qui suit.

3.8 Portée et limites de l'étude

Rappelons que la méthodologie par études de cas enchâssées qui a été choisie pour ce projet était justifiée par la question de recherche. Quatre métiers faisant partie de trois secteurs d'activité différents ont été étudiés, et une analyse a été réalisée de l'effet des facteurs organisationnels sur l'activité de travail, sur l'activité de transmission et sur l'intégration compétente et sécuritaire des novices.

L'étude a privilégié une approche multidisciplinaire documentée à l'aide de plusieurs sources de données, majoritairement qualitatives. Les résultats auxquels cette approche a conduit sont, comme le démontrent les chapitres qui suivent, d'une grande richesse notamment en termes d'avancement des connaissances sur l'influence des facteurs organisationnels sur la transmission.

De plus, cette étude ancrée dans les milieux de travail a permis de formuler des pistes d'intervention pour améliorer localement les conditions de la transmission des savoirs de métier et de prudence, et plusieurs de ces pistes sont transposables à d'autres milieux de travail en tenant compte du contexte particulier de chaque organisation. Mentionnons que parmi les pistes retenues, certaines ont été implantées avec succès par les milieux en cours de recherche. L'absence dans le milieu du cinéma du point de vue de l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) constitue une limite de l'étude, particulièrement en ce qui a trait à la recherche de pistes d'intervention dans ce secteur.

Au total pour les quatre métiers concernés environ 168 heures d'observation de l'activité de travail et de l'activité de transmission ont été réalisées. Une limite de l'étude est cependant qu'il n'a pas été possible d'observer un nombre aussi élevé de novices que nous l'aurions souhaité. Une autre limite est que l'auto-confrontation croisée avec les novices et les expérimentés dans chacun des métiers n'a pas été possible, compte tenu du fort taux de roulement du personnel novice. Toutefois, les nombreux entretiens réalisés auprès de novices pendant l'exécution de leurs tâches et en situation de transmission, de même que les échanges enregistrés entre expérimentés et novices en situation de travail comme en entretien informel, ont permis de compenser en bonne partie ces lacunes. Enfin, dans le but de mettre en évidence la nature des savoirs et des stratégies de travail qui se développent avec l'expérience du métier, le projet a permis de documenter et comparer, dans chaque milieu, le travail effectué par les employés novices et celui qui est effectué par les employés expérimentés.

Cette recherche est basée sur une étude approfondie de quatre métiers faisant partie de trois secteurs d'activité différents, où il existe des modes différents d'organisation du travail. Par le recueil et l'analyse de données de plusieurs sources et par la démarche de généralisation analytique (Yin, 1994), l'étude permet de dégager des conditions favorables et défavorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence. Les résultats ne sont pas généralisables directement à toutes les entreprises, mais ils mettent clairement en évidence l'influence des déterminants organisationnels sur la transmission, en contexte de travail, des savoirs de métier et de prudence. Soulignons aussi que l'accompagnement du projet de recherche par le comité de suivi a permis d'assurer que sa portée et sa représentativité soient maximisées, les membres de ce comité ayant été impliqués dès le départ dans le choix des organisations étudiées.

4. LE TRAVAIL ET LES SAVOIRS DE MÉTIER ET DE PRUDENCE

Rappelons que l'objectif principal du projet est d'identifier les conditions favorables et défavorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence dans quatre métiers, soit ceux de technicien du cinéma, d'auxiliaire familiale et sociale (AFS) et d'infirmière du soutien à domicile, et d'aide en alimentation de cuisine institutionnelle, et ce, dans le but de prévenir une perte d'expertise dans ces métiers et l'exposition aux risques pour la santé et la sécurité des travailleurs de tous âges. Il s'agit aussi d'identifier de nouveaux rôles pour les travailleurs vieillissants ou expérimentés afin de les maintenir en emploi, et d'identifier diverses pistes pour faciliter l'apprentissage et l'intégration des novices. L'atteinte de ces différents objectifs passe d'abord par la connaissance du travail et des conditions dans lesquelles il s'exerce, l'identification des savoirs de métier et de prudence qui sont transmis en contexte de travail, et l'identification des moyens par lesquels cette transmission se réalise.

4.1 Contexte particulier des milieux étudiés

Les quatre métiers ciblés appartiennent donc à trois milieux différents, les métiers d'AFS et d'infirmière de l'étude faisant partie d'un même service de soutien à domicile. Le contexte organisationnel particulier de chaque milieu, en ce qui a trait à sa situation socio-économique, aux caractéristiques de sa production et à ses procédures de gestion de la main-d'œuvre, a une influence sur les conditions de travail qu'on y retrouve. Ceci a, par conséquent, une influence sur les conditions dans lesquelles s'effectue la transmission des savoirs de métier et de prudence. Nous présentons ici ces particularités. Mentionnons que les études terrain ont fait l'objet de trois rapports spécifiques disponibles auprès des auteurs.

4.1.1 *Milieu du cinéma*

Le milieu du cinéma est caractérisé par la **précarité** d'emploi et par la **flexibilité** de la main-d'œuvre. Qu'un technicien soit expérimenté ou novice, il demeure la plupart du temps un pigiste. Certains techniciens détiennent plusieurs titres d'emploi qu'ils chevauchent d'une production à l'autre afin de contrer leur précarité permanente. Rappelons qu'il a été possible d'étudier l'activité de travail et l'activité de transmission au sein de deux types différents de productions : un téléfilm de 18 jours de tournage et une télé série de 70 jours de tournage. Les travailleurs sont souvent embauchés par une maison de production ou par un producteur indépendant pour un seul projet. Quoique les maisons de production adoptent des pratiques de gestion différentes, il existe au sein de ce milieu une hiérarchie clairement établie qui facilite l'intégration de techniciens à des équipes souvent « éclatées », cette dernière déterminant le rôle et les responsabilités de chacun. Afin de contrer l'éclatement des équipes, la plus petite maison de production étudiée embauchait la même équipe de techniciens pendant plusieurs téléfilms consécutifs, ce qui stabilisait sa main-d'œuvre. Elle recourait au même type d'horaire que sa consœur, mais n'effectuait pas de travail pendant les fins de semaine. L'autre entreprise, qui gérait une production de plus grande envergure, en l'occurrence une télé série, laissait aussi les chefs de départements libres de choisir leur main-d'œuvre, sans insister sur la stabilité. Le travail de fin de semaine ainsi que les heures supplémentaires y étaient toutefois plus courants. Dans les deux situations il s'agissait de maisons de production ayant « pignon sur rue » toutefois, aucune n'a les moyens de maintenir les techniciens en embauche entre deux projets et peu ou pas de mesures sont dédiées à l'intégration ou à la formation de la main-d'œuvre. Soulignons qu'il

existe aussi une précarité au niveau des entreprises mêmes de ce secteur d'activités, liées au financement des projets (subventions). Dans ce contexte, la responsabilité de la formation et du perfectionnement de la main-d'œuvre semble surtout être déléguée à la structure sectorielle, par l'entremise du Réseau de formation en arts visuels du Québec (mutuelle), tandis que l'apprentissage du métier s'effectue encore sur le tas, par le recours aux pairs.

4.1.2 Milieu du soutien à domicile

Le secteur des services et soins de santé, plus spécifiquement le service du soutien à domicile et le CSSS qui le chapeaute, est caractérisé par la **rareté de la main-d'œuvre**, surtout infirmière, mais aussi d'AFS. Ces deux métiers sont aussi, dans une moindre mesure que dans le secteur du cinéma, affectés par la précarité d'emploi et par la flexibilité en ce sens qu'il y a peu de création de postes. Le personnel occasionnel travaille « sur appel », au sein d'équipes de secteurs géographiques et de quarts de travail différents. Il y a une tendance à maîtriser l'offre de services afin de contrôler les coûts et la marge de manœuvre au sein des services d'aide à domicile et de soins infirmiers est limitée. Cela peut, par exemple, restreindre les activités de soutien clinique, d'encadrement du nouveau personnel et de formation, faute d'effectifs de remplacement. Soulignons toutefois l'existence d'une forte tradition de formation au sein du service de soutien à domicile étudié, soutenue par les gestionnaires de proximité, qu'elle soit de nature formelle lors de formations, réunions, ou orientations, d'appoint lors des mises à jour, ou informelle par l'entremise des chefs d'équipe et des pairs.

4.1.3 Milieu des cuisines institutionnelles

Le service alimentaire du CSSS vit globalement les mêmes contraintes organisationnelles que celles déjà mentionnées dans le secteur de la santé, soit la rationalisation et les difficultés de financement. Ce qui le distingue cependant est la plus grande **précarité** d'emploi et l'**hyper-flexibilité** de son personnel d'aides en alimentation. En effet, depuis quelques années il n'existe plus de statut d'employé à temps plein dans ce métier. Les deux statuts d'emploi sont TPR (temps partiel régulier) et TPO (temps partiel occasionnel), bien que quelques employés plus anciens, malgré leur nouveau statut de TPR, aient conservé le privilège de demeurer titulaires d'un poste à temps plein. En ce qui concerne les autres employés, leurs disponibilités sont gérées par une liste de rappel centralisée au CSSS. La polyvalence inter-établissements est une autre caractéristique du milieu. En effet, une des conséquences de la fusion des établissements du secteur est que tous les employés non titulaires, soit la majorité du personnel, sont appelés à travailler en rotation entre le centre hospitalier et les quatre centres d'hébergement du CSSS. Par ailleurs, le titre d'aide en alimentation ayant été fusionné à d'autres titres d'emploi, ces employés sont aussi appelés à travailler sur appel dans les emplois de préposé à l'entretien, de brancardier, de préposé à la buanderie et de préposé à la stérilisation. Par conséquent, la plupart des aides en alimentation vivent une situation où, pour compléter leur semaine de travail et cumuler une ancienneté au CSSS, ils doivent travailler sur une multitude de postes/horaires dans cinq établissements différents, et dans cinq types d'emplois différents. À cette variabilité des horaires, des établissements et des types d'emplois, s'ajoute la variabilité des tâches inhérente à chaque poste de travail.

4.2 Activité de travail

4.2.1 Description du travail dans les métiers étudiés

Dans le milieu du cinéma, les machinistes et les éclairagistes forment les deux groupes de techniciens qui ont été étudiés. Leurs responsabilités sont distinctes, mais leurs tâches sont très rapprochées, puisque fortement complémentaires. Dans les deux cas, le travail implique des exigences physiques importantes, l'exposition aux intempéries et des horaires de travail longs et atypiques. Le machiniste³ réunit l'équipement nécessaire aux constructions autour de la caméra et de l'éclairage (rails, chariot de la caméra ou « dolly », grues, échafaudages, etc.) pour fixer ou déplacer les équipements en fonction des besoins du chef de photographie et des données de la production. Il vérifie que l'équipement est au complet et en état de fonctionner avant de le charger dans les camions prévus à cet effet. Il est responsable de cet équipement et de son entretien. L'éclairagiste⁴ a pour tâche la préparation, l'installation et le démontage du réseau de distribution d'électricité (transport de câbles, assemblage de différents composants); il prévoit le matériel nécessaire pour l'installation et en assure la gestion (rangement dans le camion, anticipation des besoins). Il doit connaître et appliquer les règles de sécurité inhérentes aux branchements électriques. Les éclairagistes gèrent également l'installation, les modifications et le démontage de l'éclairage : ils orientent les projecteurs selon les besoins de la caméra, les règlent et éliminent les ombres et les reflets indésirables sous le contrôle du chef éclairagiste. Chez les machinistes comme chez les éclairagistes, un « bestboy » a la responsabilité d'évaluer les besoins quotidiens de la production en matière d'effectifs et d'engager des « extras » si requis. Il coordonne le travail de l'équipe et participe aussi aux différentes tâches inhérentes au métier.

Dans le milieu du soutien à domicile, c'est le travail des AFS et des infirmières qui nous a intéressés. Ces travailleuses se distinguent par le contexte particulier des soins dispensés à domicile, elles sont donc appelées à travailler de façon isolée. De plus, la principale caractéristique de leur travail est que son « objet » même est une personne souffrante et en perte d'autonomie. Ainsi, dans leur travail les AFS et les infirmières dispensent des soins, mais également elles font du dépistage de problèmes de santé de même que du soutien social et affectif. Elles ont aussi des tâches administratives et de suivis des patients. Au-delà de la définition qu'elles donnent de leurs métiers respectifs, c'est donc une vision globale du métier d'intervenant à domicile qui ressort des propos recueillis auprès des AFS et infirmières. Cette vision du métier comprend les trois éléments suivant :

- l'autonomie dans la pratique, puisque le lieu de travail principal constitue le milieu de vie des clients et que l'intervenant est généralement seul à domicile.
- l'approche communautaire, que les soignantes définissent comme le fait d'être conscient d'intervenir auprès d'un client dans son milieu de vie et de l'importance du respect de ses choix et de ses habitudes de vie.
- le travail en interdisciplinarité, où la répartition des équipes professionnelles par secteur vise à ce que les intervenants de chaque secteur, c'est-à-dire l'équipe (AFS, infirmières,

³ Sources : AQTIS, Emploi Québec, observations et entretiens de terrain

⁴ Ibid.

- intervenant social, ergothérapeute) à laquelle se joignent, selon les besoins, leurs collègues « satellites » (inhalothérapeute, physiothérapeute et nutritionniste), travaillent en interdisciplinarité.

Des moyens sont mis en œuvre pour favoriser le travail en interdisciplinarité, notamment par la réalisation de « réunions de secteur », communément appelées « discussions de cas ». Mentionnons que les exigences physiques du travail en soutien à domicile vont en augmentant, compte tenu du nombre de plus en plus élevé d'équipements en place.

Dans le milieu des cuisines institutionnelles, chaque aide en alimentation est assignée à un poste correspondant à un horaire. Pour la plupart d'entre eux, cet horaire est variable d'une journée à l'autre. Cependant, quel que soit le poste occupé, il s'agit d'un travail caractérisé par des exigences physiques et cognitives élevées, et par une rotation durant le quart de travail entre des tâches que l'on peut regrouper en six catégories :

- préparation des aliments : portionnement des aliments, montage des plateaux-repas sur la courroie;
- service des repas : cafétéria, salle à manger, distribution sur les étages des chariots rethermalisateurs contenant les plateaux-repas;
- gestion des denrées et des mets : réception des commandes, vérification de la température interne les aliments périssables;
- travail à la laverie : lave-vaisselle, lavage à la main et rangement de la vaisselle;
- entretien des lieux : nettoyage régulier des surfaces, équipements et matériels utilisés;
- ouverture et fermeture des cuisines : prise de température des congélateurs et réfrigérateurs, rangement, déverrouillage et fermeture des portes.

4.2.2 Variabilité du travail

À la lumière des études antérieures et des observations réalisées dans la présente étude, on retrouve dans les quatre métiers étudiés une grande variabilité de l'activité de travail (Bourdouxhe et coll. 2002, Cloutier et coll., 2002 ; Cloutier et coll., 2005). Pour les techniciens du cinéma, la variabilité est liée entre autres aux lieux de tournage variés, aux types de scènes à tourner, aux équipements utilisés, etc. En soutien à domicile, la variabilité s'exprime notamment par les caractéristiques des clients desservis, par les environnements de travail différents à domicile et au CLSC, et par les types de soins prodigués par le personnel. Chez les aides en alimentation la variabilité est liée au travail dans des équipes et des établissements différents, ainsi qu'au travail sur des tâches et des postes/horaires différents. Ainsi, chaque lieu, chaque opération, chaque établissement est différent et implique une activité différente.

4.2.3 Situations d'action caractéristiques

Au-delà de la variabilité du travail, il est possible de repérer dans chacun des métiers étudiés des situations d'action caractéristiques (SAC) de travail. Soulignons cependant que, dans le cadre de ce projet, ce ne sont pas toutes les SAC possibles de chaque métier étudié qui ont pu être

identifiées. Puisque l'étude concerne la transmission en contexte des savoirs requis pour l'apprentissage du métier, elle s'est intéressée aux SAC qui répondent aux trois critères suivants :

- il s'agissait de situations auxquelles les novices n'avaient pas été exposés avant leur entrée dans le métier, et/ou pour lesquelles ils n'avaient pas été formés ou préparés lors de formations formelles, et par conséquent de situations qu'ils ne maîtrisaient pas à leur arrivée dans les milieux de travail;
- la maîtrise de ces situations était critique pour la réalisation du travail et l'intégration dans le métier;
- ces situations revenaient fréquemment et pouvaient même avoir un caractère constant dans le travail.

C'est pourquoi par exemple, la réalisation des techniques de soin prises de façon isolée, bien qu'elle soit une constante dans le travail des AFS et des infirmières, n'a pas été retenue comme SAC dans la présente étude. En effet, nos observations montrent que cette situation est déjà maîtrisée par les AFS et les infirmières lorsqu'elles débutent en soutien à domicile, et que n'étant pas critique pour l'intégration dans le métier elle ne représente pas pour elles un enjeu de la transmission. C'est plutôt la réalisation des soins en concomitance avec la réalisation d'autres tâches telles que le dépistage et le soutien qui est critique. De manière générale donc, la présente étude s'est intéressée davantage aux SAC qui ne sont pas couvertes par les formations professionnelles de base et qui ne font pas l'objet de formations formelles dans les milieux de travail.

Les employés expérimentés savent aborder les situations d'action caractéristiques en faisant des liens qui prennent en compte la complexité et la variabilité du travail, ce que les novices ne sont pas en mesure de faire. Dans leur apprentissage du métier, il est donc essentiel que ces derniers soient mis en présence de ces situations et qu'ils y soient accompagnés par des plus expérimentés. De plus, la durée de cet accompagnement doit aussi être suffisante pour tenir compte de la complexité de chaque situation. Or les observations montrent que souvent dans les milieux étudiés la mise en présence des novices aux situations d'action caractéristiques n'est pas accompagnée par du personnel suffisamment expérimenté, ou encore qu'elle n'est pas accompagnée sur une assez longue période. Les novices doivent alors apprendre par eux-mêmes à y faire face, ce qui nuit à leur intégration dans le métier et va même dans certains cas jusqu'à l'empêcher.

Les situations d'action caractéristiques de chaque métier à l'étude sont présentées ici avec des exemples de situations réelles observées. Chaque exemple montre :

- les stratégies de compromis mises en œuvre dans des contextes qui varient, afin d'atteindre à la fois les objectifs d'efficacité, de qualité et de préservation de soi et des autres;
- certains des savoirs mobilisés pour faire face à la SAC, et qui peuvent relever selon le cas des dimensions techniques, relationnelles et/ou organisationnelles. En ce qui concerne la dimension relationnelle, elle peut concerner la relation au collectif ou à la clientèle.

Situations d'actions caractéristiques chez les techniciens du cinéma (tableau 4.1)

S'entraider pour effectuer les tâches exigeantes physiquement, comme lors de la manutention de lourdes charges ou lors du montage d'échafaudages sur les lieux du tournage.

On constate dans le milieu l'existence de plusieurs niveaux d'activité collective, à la fois entre les départements, par exemple entre les machinistes et les éclairagistes, et entre les membres d'une même équipe. Plus particulièrement, au sein du même groupe professionnel des machinistes ou des éclairagistes, on peut parler de coopération, ceux-ci travaillant ensemble sur le même objet visant un même but, par exemple lors de la participation au démontage de matériel. Il se réalise alors un découpage plus informel des tâches entre les membres d'une équipe, basé sur les connaissances, compétences et expériences de chacun. Des machinistes experts ont ainsi confirmé en entrevue collective que certaines tâches sont intentionnellement déléguées à tel ou tel machiniste selon l'expertise qu'il a développée en tant que technicien. Ainsi, un bestboy explique : « *Par exemple X, il connaît tout le camion, tout l'équipement qu'il y a dans le camion, il sait où est tout. Quand on veut installer des affaires sur les portes pour les autos, on lui dit : sors l'équipement.* » Les observations et les propos recueillis montrent que l'expérience commune de travail, pendant plusieurs mois ou années, favorise cette répartition des tâches selon l'expertise développée par chacun. Cette expertise est reconnue par le supérieur immédiat ainsi que par les collègues.

Lors de son intégration au sein d'une équipe, il peut être difficile pour un novice de saisir d'emblée les responsabilités de chacun et de prendre sa place au sein de cette dernière, car cette répartition de tâches est implicite et s'articule autour de plusieurs niveaux d'expériences, dont les expériences antérieures professionnelles et personnelles. Par exemple, un novice qui a déjà travaillé dans le secteur de la construction ou a développé des habiletés sportives particulières verra ses compétences reconnues et on l'assignera plus aisément à une tâche « connexe ». Pour qu'on lui attribue certaines tâches, le novice doit donc démontrer à ses pairs experts qu'ils peuvent avoir confiance en ses capacités et qu'il effectuera un travail de qualité. En effet, la confiance constitue aussi un élément essentiel au partage des tâches au sein d'une équipe, que la personne soit experte ou novice dans le métier. Les propos recueillis tendent en effet à démontrer que, peu importe le niveau d'expérience de la personne, si cette dernière détient des compétences particulières provenant d'autres expériences de métiers ou de vie, on lui accordera une certaine confiance. Un expert illustre avec un exemple que la répartition des tâches n'a pas seulement à voir avec les années d'expérience, mais avec les compétences ou les expériences professionnelles antérieures : « *Moi je viens de faire un autre film. Le gars qui est là, ça fait 10 ans qu'il fait ça. Tu as beau lui avoir expliqué, lui avoir montré. Lui oublie ça, tu ne le trustes pas ce gars-là. Tu vas pouvoir truster un jeune que ça fait 20 minutes, tu vois qu'il est allumé, alors que l'autre, ça fait 10 ans, mais il est tellement nerveux.* »

Dans le groupe des machinistes ou des éclairagistes, on peut aussi parler d'entraide, par exemple pour seconder quelqu'un dans ses fonctions ou pour réaliser une tâche à sa place. À cet effet, les communications jouent un rôle capital dans l'activité collective de réaliser un film. Tous les techniciens présents sur un plateau sont généralement équipés d'un walkie-talkie qui permet de recevoir et de transmettre de l'information aux membres de son équipe ainsi qu'aux autres départements, et où chaque département possède sa fréquence. Il existe une règle implicite qui consiste à être attentif à toutes les demandes transmises par walkie-talkie et à y répondre, même

si elle n'est pas spécifiquement adressée à soi. Ce code de métier s'avère une stratégie collective de gain de temps et d'efficacité, et son non-respect peut constituer un irritant pour le groupe. Les experts rencontrés estiment que souvent les novices n'écoutent pas assez les communications au walkie-talkie ce qui nuit au travail de l'équipe : « *Ça leur est jamais adressé ça. Mais ça s'adresse à tout le monde! Toi tu viens de passer à côté de la caisse!* (qu'un collègue cherche) » Une autre règle de métier implicite qui touche l'entraide des collègues est celle de « ne pas faire courir les autres pour rien ». Il s'agit aussi d'une stratégie de prudence partagée par les techniciens rencontrés : tout n'est pas « urgent » et il faut faire preuve de jugement quand on demande quelque chose à un collègue.

Nous avons observé que le fait de travailler ensemble depuis longtemps et de se connaître suffisamment permet de considérer l'état de santé de chacun lors de la répartition des tâches. L'état physique de chacun est aussi considéré en ce qui concerne l'entraide. À un autre moment, un machiniste a remplacé son chef pour transporter le dolly dans des escaliers alors que ce dernier déclare « *avoir tout donné ce matin-là* » alors qu'il faisait très chaud. Il s'agit alors de stratégies de prudence collectives où l'état de santé ou de fatigue d'une personne est pris en compte. Les actions sont réparties au sein du groupe et la tâche est réalisée tout en maintenant la qualité du travail. La répartition des tâches se base aussi sur un critère de santé et de sécurité au travail. Par exemple, si une tâche présente des risques potentiels pour le novice, en fonction de sa méconnaissance de la tâche par exemple, ainsi que des risques pour autrui, que ce soit les autres techniciens présents sur le plateau ou des passants dans la rue, elle ne lui sera pas assignée, sauf si les experts sont disponibles pour les superviser ou pour la réaliser avec eux. Les experts préfèrent aussi souvent réaliser eux-mêmes les tâches plus délicates et pénibles, car ils savent qu'ils peuvent réguler entre eux la charge de travail, ce qui serait plus difficile avec un novice. Un expert machiniste donne l'exemple de soulever un *dolly* de 400 livres en équipe de quatre : « *Quand tu forces avec quelqu'un qui n'est pas habitué, c'est plus que 100 livres, ça tombe à 130!* ». Il semble donc que pour les plus âgés, travailler en équipe avec des experts est aussi un moyen de se préserver.

Chez les techniciens de cinéma, la coopération et la répartition informelle des tâches au sein du groupe, en se basant à la fois sur les critères de compétences et de santé et sécurité, constituent des stratégies de prudence collective. Plus spécifiquement, elles visent la préservation de la santé d'un membre de l'équipe, son objectif étant d'éviter l'aggravation de son état ou de faciliter sa récupération, mais plus largement elles visent aussi la prévention de blessures chez d'autres membres du groupe qui devraient, par exemple lors d'un effort de manutention en équipe, compenser pour ce collègue. Cette coopération et cette répartition informelle des tâches visent également à arriver à faire un travail de qualité dans les temps très courts qui sont impartis.

Modifier son activité de façon à se conserver des marges de manœuvre temporelles lors de la survenue d'imprévus dans la planification des activités quotidiennes du tournage.

Les techniciens du cinéma sont appelés à travailler dans différents types de productions dont les contextes sont différents. Par exemple, selon les expérimentés rencontrés, les très petites productions offrent plus d'opportunités en matière de créativité, car il faut s'organiser avec peu de moyens, ce qu'ils considèrent d'ailleurs comme un défi. À l'opposé, les plus grosses productions offrent plus de défis techniques ou plus d'occasions de manipuler différents équipements, car elles ont plus de moyens financiers. Les propos recueillis lors de l'entrevue

collective avec les techniciens expérimentés mettent en lumière que plus les novices sont exposés à diverses situations de travail, plus ils répètent ou reproduisent des actions « similaires », plus ils peuvent généraliser leurs apprentissages à d'autres contextes. Le fait de travailler sur différents types de productions contribuerait donc à développer la capacité d'adaptation en fonction du contexte. Soulignons que les novices, encadrés par les experts, savent ce qu'ils ont à faire, mais pas nécessairement le contexte dans lequel ils doivent réaliser l'activité. Cette compréhension apparaît généralement avec l'expérience. Par ailleurs, les techniciens développent souvent une polyvalence lors de leur intégration dans le métier en touchant à tout, passant de la régie au groupe d'électriciens, et au travail de machiniste, ce qui contribue aussi à augmenter leur capacité d'adaptation à différentes situations. Ceci est confirmé par les données d'inscriptions de l'AQTIS qui montrent que plusieurs cumulent plus d'un métier.

Les techniciens du cinéma sont aussi appelés à travailler dans un environnement où les lieux de tournage changent constamment. Ainsi, lors d'un tournage observé, plus d'une dizaine de lieux différents ont été utilisés et parfois plusieurs changements de sites ont eu lieu dans la même journée. Cette variabilité constitue une contrainte pour les techniciens, car elle augmente leur charge de travail (port de matériel, déplacements, etc.) et réduit leurs marges de manœuvre temporelles. Le travail évolue aussi au fur et à mesure du déroulement du tournage : les techniciens doivent faire face à des modifications en temps réel lorsque surviennent par exemple des difficultés techniques ou des incidents (ex. : pénurie de matériel). Des modifications aux équipements (ex. : emplacement d'un projecteur, du dolly) doivent aussi être apportées par les techniciens lors de demandes ou de changements complets de la part du réalisateur (intervertir l'ordre de scènes, changer le lieu de prise de vue de quelques mètres, etc.). Enfin, ils sont soumis aux aléas de la météo lors du tournage des scènes extérieures (ex : ranger en urgence le matériel, longues périodes d'attente, changements de décor). Tous ces impondérables les soumettent à des contraintes qu'ils doivent gérer en adaptant leur activité en fonction du contexte.

Assembler les matériels et équipements selon les spécifications requises par la situation de tournage.

Le machiniste doit réunir l'équipement nécessaire aux constructions autour de la caméra et de l'éclairage pour fixer ou déplacer les équipements en fonction des besoins du chef de photographie et des données de la production. Quant à l'éclairagiste il doit préparer, installer et démonter le réseau de distribution de l'électricité, prévoir le matériel nécessaire pour l'installation et le gérer en anticipant les besoins. Il doit également gérer l'installation, les modifications et le démontage de l'éclairage, orienter les projecteurs, les régler en éliminant les ombres et les reflets indésirables selon les besoins du tournage. Les caractéristiques du tournage tel que la localisation du camp de base, la distance d'éloignement des camions, l'accès ou non à l'électricité, sont des facteurs qui ont une incidence sur l'activité de travail des techniciens et sur leur santé et sécurité, en influençant entre autres la longueur des déplacements avec une charge et l'exposition ou non à la circulation routière.

Les expérimentés développent des stratégies qui leur permettent d'adapter leurs actions aux spécifications de chaque tournage. Par exemple, ils vérifient les lieux avant de transporter l'équipement, comme l'explique l'un d'eux : « *Prendre le temps d'aller voir où l'on s'en va avec ça. [...] S'assurer du plan. [...] Ça nous est arrivé des fois de faire un bout puis de se rendre compte que ça ne passe pas, voyons donc! Là, tu es rendu que tu essaies d'enlever le bras*

(levier) *puis de le prendre à la main! Écoute! C'est sûr que tu te fais mal là!* » Il s'agit là d'une stratégie développée avec l'expérience, qui vise à la fois le gain de temps et la préservation de soi.

En particulier pour les expérimentés, il est important que les novices connaissent les noms des équipements et des différents types d'assemblage pour pouvoir travailler efficacement : « *Tout l'outillage qu'on a besoin [...] Après ça, c'est un pet quand tu arrives sur un plateau* ». Ils croient donc que les novices devraient davantage écouter les échanges sur les walkies-talkies afin d'accélérer leur apprentissage des noms et leurs connaissances de l'utilisation des différents équipements : « *Mettons qu'on envoie un jeune : "Va donc chercher une caisse de différentes pièces d'équipement."*, bien c'est à lui aussi, à se débrouiller puis à regarder qu'est-ce que X a mis là-dedans... Il a son walkie lui aussi, il nous entend dire ... "On veut un petit kit"... Donc, c'est à lui à voir, puis à nous poser des questions : "Ça, ça s'appelle comment?" "OK" "Ça, c'est un Matthewlini." » ». La chose est rendue plus difficile par le fait qu'une règle implicite consiste à transmettre dans le *walkie-talkie* des informations brèves pour ne pas retarder le travail. Conséquemment, les techniciens ont développé plusieurs noms pour désigner les différents équipements utilisés : Gobo, rig, magik arm, Matthewlini, etc. La chose est aussi rendue difficile par le fait que certaines pièces d'équipements portent un nom différent d'une équipe à l'autre.

Maintenir un niveau élevé de vigilance lors des périodes d'attente pendant les prises de vue.

Les observations ont démontré que les techniciens doivent être toujours prêts à réagir aux demandes et ainsi, maintenir une attention soutenue pendant de nombreuses heures consécutives. On observe aussi que leur activité est organisée selon des pics entrecoupés de périodes plus calmes. Ainsi, la préparation et l'assemblage des équipements, tant par les machinistes que les éclairagistes, ont lieu avant le tournage des scènes et des modifications sont souvent apportées entre les prises de vue. Conséquemment, ces techniciens sont en action constante entre les séquences de tournage et ils sont en attente pendant les prises de vue : « *Ils sont en train de faire une scène... woups! [...] C'est coupé, on va la refaire parce qu'il y a un ajustement de lumière fait que là, il faut que tout le monde se dépêche parce que l'équipe attend.* » Les techniciens doivent donc gérer ces « pics d'activités » entrecoupés de périodes d'attente vigilante. Pendant ces périodes d'attente entre deux prises, qui peuvent aussi être monotones pour eux, les techniciens demeurent toujours attentifs aux demandes potentielles du plateau qui pourraient être adressées par le walkie-talkie. Alors que ce moment d'attente pourrait constituer, en partie, une période de récupération, leur attention demeure continuellement sollicitée.

Le fait d'être ainsi inactif pendant certaines périodes puis de devoir réagir rapidement, d'avoir à exécuter une action ou un effort physique dans un laps de temps très court, est rapporté comme contraignant par plusieurs techniciens : « *on n'a pas le temps de se réchauffer, on travaille toujours à froid.* » Par ailleurs, le fait de devoir à n'importe quel moment être opérationnel et en « alerte », conséquence des nombreux moments d'attente au cours d'un quart de travail, est certainement un facteur d'usure ou du moins, de fatigue mentale. La vigilance constante que les techniciens doivent aussi déployer à l'égard de leur environnement, particulièrement lors des tournages en extérieur, contribue à augmenter la charge cognitive de leur travail. Ceci est encore plus vrai pour un novice, qui peut être facilement distrait par la nouveauté qui l'entoure.

Il est important de souligner que malgré la charge cognitive associée à cette vigilance constante, ces moments peuvent être utilisés pour la transmission.

Se positionner dans l'espace et installer les matériels et les équipements requis pour le tournage de façon à assurer sa propre sécurité et celle des gens autour de soi.

Selon le responsable SST de l'AQTIS, le respect de la hiérarchie, dans un contexte où un nombre important de personnes travaillent ensemble et où chacun connaît son rôle et coordonne ses actions avec les autres, aide à limiter les accidents causés par le fait de courir, de tomber, de gêner ou de heurter ses collègues avec du matériel. Cependant, les observations montrent une absence ou une faible prise en charge de la prévention par la production, si bien que les techniciens doivent gérer leur propre sécurité ainsi que celle des piétons et des collègues. Par exemple, le contrôle de la circulation lors d'un tournage à l'extérieur dans une zone urbaine, qui implique entre autres de délimiter des couloirs de circulation par des cônes de sécurité et assurer ainsi la sécurité des techniciens et des piétons, est sous la responsabilité de la régie. Toutefois, à plusieurs reprises lors de nos observations, cette responsabilité semblait être déléguée à tout un chacun. Nous avons observé en plusieurs occasions l'absence de cônes, l'absence d'une personne déléguée à la circulation automobile pendant un moment critique comme le « wrap », l'assignation d'un novice inexpérimenté à l'arrêt des voitures, etc. La seule activité de prévention observée a été la présence d'un « paramédical » lors d'une journée de tournage dans un parc provincial. Enfin, nous avons même été témoins de la conduite d'une nacelle par un technicien novice qui ne détenait pas de carte de compétence pour cette activité alors qu'un technicien sur les lieux avait été formé à cette opération, mais il était occupé à d'autres tâches.

La prévention semble donc peu intégrée dans les activités de production. Par exemple, un producteur délégué rencontré lors d'un tournage confie que « *c'est moi qui dois m'occuper de la sécurité sur le plateau, mais je ne peux pas être là tout le temps. J'aimerais que ce soit le chef grip qui s'en occupe, mais il ne veut pas.* » Chacun semble se lancer la balle, ce qu'ont d'ailleurs confirmé nos journées d'observations sur deux plateaux. Soulignons toutefois les efforts de la régie extérieure, lors de la planification des sites, afin d'obtenir des stationnements à proximité des lieux de tournages afin d'éviter aux techniciens de traverser la rue et de limiter leurs déplacements avec des charges. Soulignons aussi les efforts de l'AQTIS qui depuis quatre ans assigne à temps plein un employé à la SST.

Ainsi confrontés à des conditions d'exercices difficiles du métier ainsi qu'à l'apparition de certains problèmes de santé, des techniciens ont développé des stratégies de préservation de leur santé. Certaines de ces stratégies sont élaborées par l'individu alors que d'autres sont élaborées par le collectif de travail. Par exemple, les techniciens expérimentés ont développé une stratégie intégrée à leur activité de travail qui consiste à vérifier systématiquement tous les assemblages qu'ils utilisent ou les équipements qu'ils manipulent quotidiennement. Il s'agit pratiquement d'automatismes, développés avec la répétition et l'expérience de situations diverses, comme celle de s'assurer en tout temps qu'un trépied est verrouillé avant sa manutention. Ce type d'apprentissage s'inscrivant dans la durée, leur transmission aux novices s'avère d'autant plus précieuse qu'elle évite à ces derniers d'être trop longtemps exposés aux risques lors de l'intégration dans le métier. D'autre part, une stratégie collective importante consiste à réduire la pénibilité du travail pour soi ainsi que pour les collègues. Il s'agit d'une règle de métier qui comporte les principes suivant : « *ne pas faire courir quelqu'un pour rien* » et « *ne pas forcer*

pour rien ». Cette stratégie est de nature collective, car elle vise la préservation des autres et de soi-même, par réciprocité.

Il existe donc une prise en charge quotidienne de la santé et de la sécurité au travail sur les plateaux visités, qui provient principalement des acquis d'expérience des équipes de travail (chef, bestboy, techniciens). Elle se matérialise par les stratégies de prudence individuelles et collectives déployées par les techniciens ainsi que par leur équipe de travail, qui ont un effet protecteur sur soi et les autres.

Tableau 4.1 : Techniciens du cinéma : situations d'actions caractéristiques (SAC)

SAC	Exemples de situations réelles observées et de stratégies mises en œuvre	Exemples de savoirs mobilisés
S'entraider sur le plateau de tournage pour effectuer les tâches qui sont plus exigeantes physiquement	Les techniciens secondent un collègue ou réalisent une tâche à sa place pour compenser son état de fatigue et ainsi assurer la production. Cette situation est observée par exemple lors de manutentions de lourdes charges ou lors du montage d'échafaudages. Dans un cas particulier, un machiniste a remplacé son chef pour transporter le dolly dans les escaliers, car celui-ci était fatigué après avoir effectué des tâches exigeantes physiquement. Dans un métier où plusieurs tâches sont réalisées en équipe, il s'agit d'une stratégie de prudence collective, qui vise aussi à assurer la qualité de la production	Technique : Connaître les méthodes de manutention en équipe. Par exemple, savoir comment soulever le dolly à quatre personnes Relationnel (de collectif) : Être à l'affût des opportunités d'entraide avec ses coéquipiers et offrir sa collaboration
Assembler les matériels et équipements selon les spécifications requises par la situation de tournage	Les techniciens sélectionnent l'équipement requis, en assurent l'installation, le déplacement, le démontage et l'entretien, en s'adaptant à chacune de ces étapes aux besoins du chef de la photographie et aux données de la production. Cette stratégie vise la qualité et l'efficacité des opérations ainsi que la santé et la sécurité du travail, en s'assurant d'avoir à sa disposition du matériel adéquat et sécuritaire	Technique : Connaître les spécifications et les méthodes d'assemblage des matériels et équipements Relationnel (de collectif) : Connaître les besoins du département de la photographie et ceux de la production

SAC	Exemples de situations réelles observées et de stratégies mises en œuvre	Exemples de savoirs mobilisés
Maintenir un niveau élevé de vigilance durant les périodes d'attente lors des prises de vue	Durant les périodes d'attente, les techniciens se tiennent prêts à réagir promptement au moment opportun, ou encore à intervenir à la place d'un collègue si ce dernier est pris ailleurs, afin d'éviter toute perte de temps lors des tournages. Cette stratégie de gain de temps est bien intégrée par le personnel expérimenté : on peut parler d'une stratégie collective qui vise à la fois l'efficacité des activités et la préservation de l'équipe	<p>Technique : Connaître les tâches des collègues en plus de maîtriser les siennes propres, et savoir décoder rapidement les différents types de signaux émis par l'entourage</p> <p>Organisationnel : Connaître les rôles et les responsabilités des différents membres de l'équipe de tournage</p> <p>Relationnel (de collectif) : Intégrer son action de façon à celle des autres de façon à maximiser l'efficacité de l'équipe</p>
Se positionner dans l'espace et installer les matériels et les équipements requis pour le tournage de façon à assurer sa propre sécurité et celle des gens autour de soi	Les techniciens veillent constamment à ne pas mettre leur propre sécurité, celle de leurs collègues, ou celle des passants, en danger. Il s'agit d'une stratégie collective de prudence	<p>Technique : Connaître les mesures de sécurité relatives à l'utilisation des matériels et des équipements, et celles relatives à la circulation des véhicules et des camions sur et entre les lieux de tournage</p>

Situations d'action caractéristiques chez les AFS du soutien à domicile (tableau 4.2)

Exécuter un soin à domicile tout en se renseignant sur la situation du client.

Les AFS expérimentées posent souvent des questions au client pour faire le suivi tout en exécutant simultanément un soin. Par exemple, les novices AFS devront apprendre, lors de la « technique de bain » qui consiste à mettre le tapis, la serviette, et les autres matériels, à faire en même temps leur collecte de données et à poser des questions pour déterminer l'état de la personne au moment du soin : « *Mais c'est ça, quand ils seront tout seuls, ils n'auront pas le choix. Tu sais, s'ils veulent savoir si la cliente va bien, si je peux lui donner un bain, comment elle va ce matin. Est-ce qu'elle a mangé?* » Nous avons pu en constater la difficulté lors de l'observation d'une stagiaire AFS qui a réalisé un soin d'hygiène à la baignoire sous la supervision d'une AFS expérimentée. Nous avons en effet observé que la stagiaire donnait surtout des directives liées à la séquence du soin (ex. tenez-vous à la barre, levez-vous, etc.) lorsqu'elle s'adressait à la cliente. Lorsqu'elle s'informait de l'état de santé de la personne ou apportait un soutien affectif, elle perdait sa séquence de soin. Par exemple, elle s'apprêtait à essuyer la cliente avant même d'avoir rincé le savon. Sa superviseure a même dû lui rappeler que la cliente n'avait pas lavé ses bras. Rappelons que dispenser le soin en concomitance avec cette prise d'informations est une stratégie de gain de temps développée avec l'expérience (Cloutier et

coll., 2005). La réalisation d'activités concomitantes constitue aussi une stratégie de prudence, en permettant d'économiser du temps et de réduire ses efforts, et une stratégie qui, en améliorant la qualité de la relation avec les clients, permettent l'amélioration de la qualité des services. Cette stratégie augmente toutefois la charge cognitive, et de ce fait constitue un élément difficile à maîtriser par les novices et qui requiert plus de temps pour se développer.

Recourir à des stratégies relationnelles pour atteindre une partie des objectifs de l'intervention à domicile lors du refus ou du manque de collaboration d'un client pendant un soin.

On observe que les AFS expérimentées adaptent leur activité et leur intervention au contexte particulier d'un soin, en tenant compte par exemple des caractéristiques physiques, psychologiques et sociales du client, de la nature du soin et de l'environnement physique. Ainsi, on a observé à plusieurs reprises le refus d'un soin par les clients, par exemple, le refus d'un soin d'hygiène au lavabo alors qu'une AFS supervisait une stagiaire. L'AFS expérimentée, malgré plusieurs arguments : « *la chaleur va faire du bien à votre épaule* », n'a pas réussi à convaincre la cliente, sauf pour lui laver les pieds. Précisions toutefois que l'AFS a mis à profit sa présence à domicile pour faire du dépistage et le suivi de la situation psychosociale en posant des questions sur la médication, la prise de repas, une brûlure apparente et la fréquence des visites des enfants. Dans ce contexte de méfiance de la part de la cliente, l'AFS expérimentée a adapté son approche et elle n'a pas fait participer la stagiaire. Le refus, ou le manque de collaboration à un soin constitue une situation récurrente à laquelle sont exposées les AFS, d'où l'importance d'encadrer les novices à ce sujet. À cet égard, il était intéressant d'observer des AFS expérimentées dire à une stagiaire, lors du retour au CLSC, qu'il s'agit d'une situation fréquente et la rassurer en lui disant « *que la personne ne va pas mourir si elle n'a pas eu son bain* » et que parfois : « *des fois les gens veulent pas, c'est pas grave, on va lui faire le lendemain.* » Il est important de rappeler ici que des études récentes ont montré que l'élaboration de ces stratégies relationnelles et affectives sont importantes car elles permettent aux AFS d'accomplir le soin pour lequel elles vont à domicile (Cloutier et coll., 1999 ; Molinier, 2009).

Gérer sa route lors des visites à domicile en fonction des imprévus, de son propre état et de celui du patient.

Au cours de la journée, les AFS régulent leur charge de travail en modifiant leur rythme de travail afin de prévenir ou de limiter l'apparition de fatigue ou d'inconforts. Ainsi, même si certaines règles doivent être respectées concernant l'horaire quotidien et la route, elles développent une forme de régulation quotidienne de la charge de travail par le recours à des stratégies de gain de temps et de prudence, en particulier pour prévenir la fatigue au cours de la journée. Ces stratégies sont ensuite transmises aux novices en situation réelle de travail. Par exemple, une superviseure a fait part de ses stratégies de gestion du temps ainsi que de ses stratégies de prudence pour prévenir l'apparition de fatigue lors d'une journée de travail très chaude et humide. Elle disait prendre une courte pause à l'extérieur pour marcher un peu, entre la réalisation de deux soins dans la même résidence privée. Cette stratégie limitait la durée d'exposition continue à un environnement très chaud et humide que constituent les salles de bain, particulièrement en période de canicule, telle qu'observée ce jour-là. Il est intéressant de constater que cette stratégie ne retarde pas l'AFS puisque les soins consécutifs ont lieu dans la même résidence. Elle récupère donc le temps de déplacement non réalisé afin de « récupérer » physiquement. La novice qui était encadrée par cette travailleuse expérimentée a préféré ne pas

prendre de pause entre les deux soins; elle les a réalisés de façon consécutive. Ceci a conduit au fait qu'en fin de journée elle se sentait très fatiguée. Cet épisode a permis à l'AFS expérimentée de revenir sur ce contexte de travail avec la novice et d'insister sur cette stratégie de préservation de soi.

Les AFS modulent aussi l'ordre et le temps des visites à domicile en fonction des imprévus, incidents et autres. Il s'agit ici de stratégies de gain de temps. Ainsi, nous avons observé une superviseuse AFS expliquer, à une novice en orientation, les règles du service concernant la gestion du temps, notamment la pratique qui consiste à « devancer les cas » lorsqu'il y a des annulations ou lorsqu'une visite a pris moins de temps, ainsi que d'aviser sa chef d'équipe avant de faire des modifications à son horaire.

Partager avec les collègues les informations pertinentes concernant les clients desservis en commun à domicile.

Les AFS partagent fréquemment de l'information avec les collègues concernant un changement de la situation d'un client qu'elles desservent en commun, ou encore demandent de l'information concernant un client qui est nouveau pour elles, mais déjà connu des collègues. Par exemple, lors des observations nous avons été témoins d'échanges informels survenus dans la salle des AFS. Il s'agissait souvent d'une AFS qui partageait avec une collègue des informations sur un client desservi en commun ou à la suite d'un changement d'AFS (ex. changement d'horaire – fréquent; déménagement – changement de secteur). Précisons que lors de changements de secteur aucun moment n'est prévu pour assurer le transfert du client, si bien que les AFS concernées ne se voient pas avant la transition. Il en résulte des pertes d'informations importantes pour la continuité et la qualité des services. De ce fait, les AFS disent vivre un stress lorsqu'elles doivent reprendre le service d'une collègue. Notamment, elles ont peur de faire face à l'insatisfaction du client, qui va même dans certains cas jusqu'à se manifester par des plaintes non fondées, les clients espérant ainsi « récupérer » leur ancienne AFS.

Ces données semblent en accord avec les résultats d'une recherche réalisée au sein d'organisations de services à domicile (Firbank et coll., 2005) qui a démontré que le roulement de personnel créait de l'insatisfaction chez la clientèle. Par ailleurs, une autre étude réalisée au sein de quatre CLSC a montré que la transmission d'informations sur la situation du client s'avérait protectrice pour la santé et la sécurité du personnel soignant (Cloutier et coll. 2005). Il s'agit donc d'une stratégie de prudence collective qui vise à protéger les collègues tout en visant une amélioration de la qualité des services. Entre autres, le partage d'informations permet d'éviter de mettre ses collègues en face de demandes excessives ou inappropriées de la part de ce dernier, en avisant ses collègues à ce sujet.

Le respect du plan d'intervention est un bon exemple d'une règle de fonctionnement formelle qui a été adaptée par le collectif de travail. En effet, ce dernier tolère dans certaines circonstances que cette règle ne soit pas respectée à condition que ses membres ne soient pas menacés. Par exemple, nous avons été témoins d'une discussion informelle entre une stagiaire et des AFS, au sujet de cette règle de fonctionnement du service qui est celle du respect du plan d'intervention. La discussion s'amorce lorsque la stagiaire explique qu'elle a nettoyé la toilette d'une cliente très souffrante, car elle était très souillée. Elle spécifie toutefois : « *Je ne l'aurais pas fait devant elle. Parce que ça ne fait pas partie du plan d'intervention pis parce qu'après, elle peut le demander*

à *quelqu'un d'autre* ». La stagiaire explique qu'il s'agit d'une règle apprise à l'école, mais aussi mentionnée lors du stage. Une AFS expérimentée lui raconte qu'il lui est arrivé, par exemple, de laver les cheveux d'une cliente si cette dernière est malade. Cependant, elle l'a noté dans son dossier et en a donné les raisons. Cette AFS expérimentée conclut en disant « *qu'il y a des demandes qu'il faut refuser, car sinon on finit plus [...] Il ne faut jamais oublier que la personne qui nous remplace après, ça crée des conflits. Il faut faire attention, c'est le gros bon sens.* » Il s'agit encore une fois d'une stratégie de prudence collective qui vise aussi la qualité. Pour une novice qui s'intègre dans une équipe de travail, il est important de connaître ces aspects de coordination entre les collègues.

Participer à la co-construction interdisciplinaire du plan d'intervention en observant les changements dans la condition des personnes lors des soins à domicile.

Dans leur activité de travail, les AFS prennent en compte plusieurs éléments du contexte de travail qui touchent autant l'organisation du travail au soutien à domicile que le contexte interdisciplinaire. Concrètement, ceci se traduit par la mise en œuvre de diverses démarches. Ainsi, pour les AFS ceci peut signifier de rapporter aux intervenants concernés les changements observés chez le client, par exemple rapporter une plaie à l'infirmière ou une diminution d'équilibre à l'ergothérapeute pour réévaluer les besoins d'équipements, ou encore d'effectuer des contacts auprès de la famille, du gestionnaire d'une résidence privée ou de l'intervenante sociale au dossier. L'interdisciplinarité en soutien à domicile se concrétise par le fait que le personnel effectue des suivis auprès des autres intervenants. Plus particulièrement, les AFS observent souvent des changements à la condition de la personne lors des soins à domicile, pour lesquels elles feront des suivis auprès de la famille et de l'intervenant concerné par la problématique. Par exemple, lors de nos observations, une superviseure notait la persistance de rougeurs sur la peau d'une cliente. Elle a d'abord discuté de la situation avec la responsable de la résidence privée, qui l'a informée que la cliente n'avait pas d'infirmière attitrée, mais qu'une infirmière desservait d'autres résidents. Par la suite, la superviseure en a profité pour partager ses stratégies avec elle : « *J'ai demandé à la responsable de la résidence de solliciter l'infirmière lors de sa prochaine visite, mais si je veux être sûre que le message se rende, je peux aussi laisser un message dans la boîte vocale de l'infirmière du secteur. Mais là, elle est en congé, je vais aller voir l'assistante pour qu'elle avise l'infirmière qui la remplace pour qu'elle fasse une évaluation lors de sa prochaine visite à la Résidence.* » C'est ce qu'elle a fait à son retour au CLSC. Le dépistage de plaies, de brûlures ou d'ecchymoses suite à des chutes est une action fréquemment réalisée par les AFS, dont le rôle est de signaler les situations potentiellement à risque aux autres membres de l'équipe interdisciplinaire. Cette activité est d'ailleurs fortement encouragée et reconnue, tant par la chef d'équipe, la coordonnatrice que par l'équipe interdisciplinaire. Dans les faits toutefois, les contacts entre les membres d'une équipe de secteur sont plus ou moins fréquents au quotidien, étant tributaires de la disponibilité de chacun. Les AFS, qui bénéficient de deux heures par semaine « de bureau », communiquent souvent leurs observations aux intervenants en laissant un message dans leur boîte vocale. Il est donc essentiel, pour favoriser la qualité des services, que les novices (pas seulement AFS) soient informées non seulement sur leur rôle et les actions à poser, mais aussi sur le rôle et les responsabilités des autres disciplines afin de transmettre l'information pertinente au professionnel concerné.

Lors des réunions de secteur, il y a mise en commun des informations et élaboration de stratégies pour favoriser le maintien à domicile des clients. Les AFS y sont souvent mises à contribution.

Des observations sont partagées sur les relations entre le client et l'aidant naturel, sur le profil fonctionnel du client à la réalisation de ses activités quotidiennes ou d'aide à la vie domestique, et sur la collaboration du client avec les différentes intervenantes. Ces dernières partagent entre elles des stratégies variées, par exemple : comment ne pas froisser le client et l'amener à collaborer en fonction de ses goûts (stratégies relationnelles), comment faire prioriser une demande d'évaluation en physiothérapie (stratégie organisationnelle, par exemple en mentionnant qu'il s'agit d'un cas « post-hospitalisation »), comment s'assurer de la prise adéquate de la médication, etc. Des stratégies collectives d'ordre relationnel sont élaborées afin de favoriser la collaboration du client en lui tenant toutes le même discours. Les objectifs immédiats sont souvent nombreux, l'objectif ultime étant de favoriser le maintien du client à domicile. Au cours des discussions observées, les thèmes suivants, qui sont au cœur de la pratique en soutien à domicile, sont aussi abordés : la mission du soutien à domicile (mandat, quelle clientèle, etc.), les valeurs d'intervention en soutien à domicile (ex. respect des choix du client tout en lui exposant les avantages et inconvénients pour une prise de décision éclairée, favoriser l'autonomie du client), l'équité ou la parité des clients (ex. ne pas favoriser un client au détriment des autres), l'éthique du métier (ex. approche réaliste vis-à-vis le client concernant certaines questions, comme l'hébergement), pour ne nommer que ceux-là. Ces thèmes sont discutés pour qu'à la fin de la réunion il y ait un consensus de l'équipe sur le plan à adopter, de façon à ce que toutes les intervenantes soient à l'aise et y adhèrent en fonction des valeurs d'intervention au soutien à domicile. Lors de nos observations, les discussions de cas des équipes de secteur avaient lieu de façon « *ad hoc* », c'est-à-dire à la demande d'une intervenante, contrairement aux réunions de l'équipe des soins palliatifs qui se déroulent chaque semaine.

Les discussions de cas jouent un rôle extrêmement important dans la coordination des services entre les intervenants, ce qui a un impact certain sur la qualité des services ainsi que sur le maintien à domicile des clients. En voici un exemple type, parmi les quatre discussions de cas qui ont été analysés dans le cadre du projet. L'équipe a discuté de la situation d'un homme âgé, vivant seul, vu à la suite d'une chirurgie, qui présente des problèmes de régulation de sa médication et qui souffre possiblement d'un syndrome de démence vasculaire. L'infirmière note des besoins pour superviser la prise de la médication étant donné que cette situation constitue un facteur de risque d'accident vasculaire cérébral, et que monsieur n'est pas capable, malgré l'enseignement, d'utiliser un *Dispil*. L'aidante, qui le visite aux deux jours, ne serait pas fiable à ce sujet. En parallèle, l'ergothérapeute et les AFS soulèvent la question de la mobilité et l'équipe discute de stratégies afin d'amener le client à reprendre la marche de façon sécuritaire. Un plan d'intervention est conçu : une demande pour une évaluation et un programme d'exercices sera faite en physiothérapie tandis que les AFS se voient déléguer la supervision de la prise de la médication. La collaboration du pharmacien sera requise pour favoriser sa prise une fois par jour. L'équipe s'assure à la fin de la réunion que l'argumentation est conforme aux valeurs de tous, incluant le client puisqu'elle projette une rencontre avec ce dernier pour obtenir sa collaboration : « *On a tous de bons arguments puis on y va avec notre bonne volonté. Mais si on veut l'avoir de notre bord, on est aussi bien de...il est aussi bien de nous dire sur quoi il veut travailler* ». Il est à noter que ces discussions interdisciplinaires, au cours desquelles sont abordés des thèmes touchant le fonctionnement du soutien à domicile et la culture du métier ainsi que les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe interdisciplinaire, peuvent contribuer à renforcer l'apprentissage des novices lorsque ces derniers y assistent. Cependant, aucun novice n'y était présent lors de nos observations.

Tableau 4.2 : AFS du soutien à domicile : situations d'action caractéristiques (SAC)

SAC	Exemples de situations réelles observées et de stratégies mises en œuvre	Exemples de savoirs mobilisés
Exécuter un soin à domicile tout en se renseignant sur la situation du client	Les AFS exécutent souvent un soin, tels un pansement ou un soin d'hygiène, en observant et en prenant simultanément auprès du client ou de son aidant de l'information sur sa situation et sur l'évolution de sa condition, à des fins de dépistage. Il s'agit d'une stratégie de gain de temps, qui permet à la fois de se préserver en se dégageant une marge de manœuvre pour faire face aux imprévus, et d'améliorer la qualité du service en humanisant le soin	<p>Technique :</p> <p>Maîtriser suffisamment le soin dans le contexte à domicile pour pouvoir libérer son attention du seul aspect technique</p> <p>Relationnel (au client) :</p> <p>Savoir combiner la parole au toucher durant le soin, par exemple en complimentant, en détournant l'attention ou en posant des questions sur la famille, et ainsi favoriser l'ouverture à la communication</p>
Recourir à des stratégies relationnelles pour atteindre une partie des objectifs de l'intervention à domicile lors du refus ou du manque de collaboration d'un client pendant un soin	Face au refus d'un client de recevoir un bain, une AFS lui a alors offert un bain de pieds, ce qui lui a permis de prendre des informations sur sa situation psychosociale. En rétablissant la communication, cette stratégie a permis de gagner du temps en réalisant une activité de dépistage en concomitance	<p>relationnel (au client) :</p> <p>Savoir s'adapter à la situation du moment du client</p> <p>Organisationnel :</p> <p>Connaître ce qui est acceptable en termes de dérogations par rapport au plan de soin</p>
Gérer sa route lors des visites à domicile en fonction des imprévus, de son propre état et de celui du patient	Des AFS ont développé des stratégies pour se protéger de la fatigue, par exemple de prendre une courte pause entre deux soins particulièrement difficiles au cours d'une journée très chaude. Il s'agit d'une stratégie de prudence qui vise à se protéger, et par conséquent d'offrir un meilleur service	<p>Technique :</p> <p>Connaître le degré relatif de pénibilité et la durée des soins à exécuter chez les différents clients</p> <p>Organisationnel :</p> <p>Connaître le temps alloué pour compléter sa route quotidienne</p>

Partager avec une collègue les informations pertinentes concernant les clients desservis en commun à domicile	Pour mettre ses collègues à l'abri de demandes excessives, une AFS note au dossier d'une cliente la raison pour laquelle elle lui lave les cheveux, même si cela ne faisait pas partie du plan d'intervention. Il s'agit d'une stratégie collective qui vise à protéger les collègues tout en privilégiant la qualité du soin	Technique : Bien connaître ses dossiers clients Relationnel (de collectif) : Être à l'affût des informations qui peuvent être utiles aux collègues et les leur communiquer
Participer à la co-construction interdisciplinaire du plan d'intervention	Les AFS, lors des réunions de secteurs multidisciplinaires, apportent des informations et leur point de vue sur les changements qu'elles ont observés dans la condition des personnes lors des soins à domicile, en vue de proposer des solutions. Des stratégies organisationnelles, par exemple comment faire prioriser une demande en physiothérapie sont ainsi partagées, et des stratégies collectives relationnelles sont élaborées afin de favoriser la collaboration du client en lui tenant tous le même discours. Ces stratégies visent la qualité et la continuité des services, ce qui est directement en lien avec la mission, les valeurs et la culture organisationnelle du service	Relationnel (de collectif) : Savoir mettre en commun les informations pertinentes concernant le client et proposer des solutions pour l'élaboration du plan de soin Organisationnel : Connaître la mission, les valeurs et la culture de l'organisation

Situations d'action caractéristiques chez les infirmières du soutien à domicile (tableau 4.3)

Exécuter un soin à domicile tout en faisant du dépistage des situations à risque.

Chez les infirmières, l'intervention va au-delà de la technique de soin et implique des activités de suivi et de dépistage, réalisées de façon concomitante par le personnel expérimenté. Nos observations et les entretiens révèlent que ces activités concomitantes sont plus difficiles à intégrer pour des novices et s'acquièrent avec le temps. Ainsi, les superviseuses considèrent que les novices se concentrent trop sur le soin plutôt que de développer une approche globale en observant et en collectant des informations pour faire le dépistage de situation à risque ou de besoins spécifiques : « *Parce que souvent elles s'installent, puis elles font leur technique puis on dirait qu'elles ont des œillères, elles ne voient plus rien d'autre. C'est de développer le*

mécanisme que tu vas faire ton traitement, mais en même temps ...Tu parles, tu observes... C'est ça qu'elles n'ont pas au début. Puis de toute façon, au début, quand elles arrivent, elles ne pensent même pas à ça : elles s'en vont faire une prise de sang et elles ne veulent donc pas la manquer! » Nous avons d'ailleurs pu le constater lors de l'observation d'une novice effectuant un pansement assez complexe aux membres inférieurs, sous supervision. Cette dernière était concentrée sur la technique de soin. La superviseure l'assistait en lui donnant les directives « étape par étape ». Tandis qu'elle la supervisait, l'infirmière expérimentée procédait simultanément à la collecte d'informations sur l'évolution de la cliente. La cliente et son aidante échangeaient surtout avec la superviseure, alors que la novice n'a pas amorcé de questions de suivi à l'attention de la cliente. Il est à noter cependant que la difficulté pourrait aussi être attribuable au fait que les clients tendent à se tourner vers leur intervenante principale. La difficulté résulterait aussi, selon les superviseurs, de ce que cette réalité de leur travail est méconnue chez les recrues, même chez celles qui proviennent de l'hôpital. Mentionnons enfin que dans les activités en concomitance il est aussi question, selon les superviseures, de l'importance d'établir une relation de confiance avec le client afin de travailler dans le long terme : « *Puis c'est important d'aller créer une belle relation, parce que tu ne découvriras pas tout à la première visite.* » Il s'agit d'une stratégie de gain de temps développée avec l'expérience (Cloutier et coll., 2005). Comme chez les AFS, la réalisation d'activités concomitantes constitue à la fois une stratégie de gain de temps et de prudence, en plus de permettre d'améliorer la qualité de la relation avec le client et la qualité du service. Elle est cependant difficile à maîtriser par les novices et demande du temps pour se développer.

S'adapter régulièrement à de nouveaux protocoles de soins dans le contexte du soutien à domicile.

Les infirmières sont exposées régulièrement à de nouveaux protocoles de soins, souvent élaborés par les hôpitaux. En les adaptant au contexte du soutien à domicile, elles doivent ajuster leur activité et leur intervention en tenant compte des caractéristiques physiques, psychologiques et sociales du client et de son environnement physique. Il s'agit d'une stratégie qui vise l'amélioration de la qualité du soin. Nous avons eu l'occasion d'observer une infirmière expérimentée expliquer et démontrer à la novice un protocole de soin spécifique pour l'injection d'une médication. Puisqu'il s'agissait d'une activité inconnue de la novice, c'est la superviseure qui a exécuté le soin et le suivi. Soulignons que les mises à jour et la formation spécifique d'une infirmière, avant l'assignation d'une technique qui lui est inconnue, sont une préoccupation constante de l'aide-infirmière et que tous les membres de l'équipe font des efforts dans ce sens. Cette dernière affirme : « *Si une infirmière n'est pas sûre avec une procédure particulière, elle peut demander à être jumelée à une collègue; ça peut aller jusque-là.* » Cependant, c'est parfois difficile à réaliser avec les effectifs au plus juste qu'imposent les contraintes budgétaires.

Gérer sa route lors des visites à domicile en fonction des impératifs de dépôt des prélèvements.

La gestion des routes des infirmières est assujettie à des impératifs immuables : il s'agit des temps et des lieux de dépôt des prélèvements. Pour respecter les règles liées à la qualité des analyses, les infirmières effectuent une vraie gymnastique afin de déposer les prélèvements à temps. Lorsqu'elles ont trop de prélèvements obligatoires à faire dans une journée, elles font un détour au centre hospitalier pour effectuer un deuxième dépôt.

Par ailleurs, comme les AFS, les infirmières sont aussi appelées à gérer au quotidien les imprévus liés aux visites à domicile qui ont principalement lieu le matin. Les actions posées sont sensiblement les mêmes que celles posées par les AFS : devancer ou permuter des visites, remplacer une annulation par un cas mis en « stand-by ». Cette gestion des routes qui consiste à moduler l'ordre des visites à domicile en fonction des impératifs des dépôts de prélèvements, tout en s'ajustant aux imprévus, constitue une stratégie qui permet à la fois de gagner du temps et de se préserver en régulant sa charge hebdomadaire de travail.

Préparer ses routes en tenant compte des suivis à réaliser, des plans de traitement et de l'état de santé des clients.

Les infirmières sont responsables d'organiser et de planifier leur route du lendemain et de la semaine de même que celle de leur remplaçante, ainsi que de prévoir les suivis des semaines suivantes. La préparation des routes consiste à planifier les visites à domicile d'une journée en tenant compte des suivis à réaliser, du plan de traitement et de l'état de santé du client. Les infirmières déploient leurs stratégies de gestion du temps en fonction de critères qu'elles ont établis pour prioriser les visites à domicile. Ainsi, comme le montrent nos observations, les infirmières expérimentées disent débiter par cette tâche dès leur arrivée au CLSC afin de s'assurer d'obtenir un « surplus »⁵ si elles en ont besoin : « [quand tu arrives au CLSC], tu vas aller chercher tes labos, tes dossiers, tes stats, pis après ça monter tout de suite ton lendemain : tu te débarrasses de ça parce que si t'as besoin d'aide pour que l'assistante puisse organiser les surplus ou ces choses-là. Parce que les places se prennent vite! ». La règle du « premier arrivé, premier servi » prédomine ici. Par la suite, au fur et à mesure que la superviseure prépare sa route, elle explique à la novice de quelle façon elle priorise les visites à domicile : 1. vérifier quels sont les cas d'aujourd'hui qu'il faudrait revoir demain? La superviseure met alors ces cas-là de côté; 2. prévoir une nouvelle admission, dont elle venait d'être avisée; 3. procéder à la révision du classeur hebdo : sortir les cartes du lendemain. Lorsque l'infirmière réalise ces opérations, elle doit aussi considérer les demandes qu'on appelle « stat » c'est-à-dire les visites obligatoires de prélèvements pour le lendemain. Il arrive régulièrement que le nombre de visites prévues à ce moment-là soit trop important. S'il est possible d'avoir l'assistance d'une infirmière en surplus, elle explique qu'elle délèguera à celle-ci des visites, mais dans le cas contraire, elle effectuera un second niveau de priorisation, en reportant des visites moins urgentes au lendemain ou en sollicitant l'aide des collègues de son secteur. À plusieurs reprises, nous avons vu des superviseures expliquer à des stagiaires ou à de nouvelles employées, leurs stratégies de gestion du temps liées à la préparation de la route du lendemain, qui apparaît souvent comme un casse-tête pour les novices. C'est de cette façon, en commentant son activité, qu'une superviseure a transmis à la novice ses modes opératoires et ses stratégies. L'une de ces stratégies consiste, encore ici, à mettre des cas en « stand-by », ce qui permet de réguler la charge hebdomadaire de travail et constitue une stratégie de gain de temps et de préservation de soi.

La superviseure a aussi expliqué à la novice de quelle façon elle demande les étiquettes de laboratoires à la secrétaire du service, de façon à ne pas la surcharger, comment aussi elle

⁵ Les infirmières en surplus sont celles qui détiennent un statut occasionnel et qui sont appelées au travail pour effectuer des visites à domicile auprès des clients qui ne peuvent être desservis par leur infirmière régulière qui s'occupe d'un secteur. Leur « route » peut être constituée d'un amalgame de visites dans des secteurs différents.

planifie dès le jeudi, la route du lundi. Il s'agit de stratégies et de savoirs cruciaux pour des novices.

Certaines actions et stratégies mises en application lors de la préparation des routes ne sont pas toujours réalisées pour soi, mais pour les collègues. Ainsi, certaines infirmières seront attentives à ne pas surcharger leur remplaçante ou à ne pas attribuer de visites dans des secteurs éloignés aux infirmières en surplus, dont la route est déjà « éclatée » dans des secteurs différents. Il s'agit d'une mesure qui facilite en quelque sorte l'intégration dans le métier, car elle limite les contraintes temporelles auxquelles sont exposées les infirmières occasionnelles remplaçantes ou en surplus, que sont les novices, d'autant plus que l'exécution des soins est souvent plus longue par ce nouveau personnel.

Se coordonner entre infirmières pour favoriser la continuité des plans d'intervention.

La coordination entre infirmières est fréquente compte tenu du recours à des infirmières en « surplus », mais aussi de nombreux « échanges de services » entre les infirmières d'un même secteur ou de secteurs différents. Le partage d'information concernant le changement de situation d'un client qu'elles desservent en commun contribue ainsi à favoriser la continuité des plans d'intervention. De plus, cette coordination fréquente des infirmières offre l'occasion à des novices d'être témoins d'interactions entre collègues. Par exemple, l'une d'elles est venue faire un compte-rendu à une collègue des interventions et des informations recueillies lors des visites qu'elle a réalisées pour elle, de façon à ce que cette dernière puisse poursuivre l'intervention auprès de son client. La superviseure explique qu'en l'absence de surplus, elles s'organisent entre elles. Il importe donc, pour une novice, d'apprendre qu'il existe une règle d'entraide qui est partagée par l'ensemble du collectif des infirmières. Il s'agit d'une stratégie de prudence collective qui vise aussi la qualité.

Participer à la co-construction interdisciplinaire du plan d'intervention en coordonnant son intervention avec le médecin du secteur et les partenaires sociaux.

En plus de participer comme les AFS aux discussions de cas, les infirmières travaillent en interdisciplinarité avec les médecins et les partenaires sociaux du soutien à domicile. Ceci les amène à effectuer le suivi d'un cas auprès d'un ou plusieurs membres de l'équipe interdisciplinaire, ou encore à coordonner des services inter-établissements tels l'urgence et les soins palliatifs. Certaines de ces actions sont réalisées de façon informelle et concernent le suivi ou le dépistage. D'autres sont réalisées de façon formelle lors de discussions de cas en réunion multidisciplinaire de secteur. Par exemple, dans le cadre du programme Tandem, les infirmières effectuent des suivis et coordonnent leurs interventions avec le médecin désigné du secteur. Une superviseure a expliqué à une novice comment elle planifie ses interventions et combien il est motivant de collaborer avec les médecins du soutien à domicile : « *Dans ce secteur, mes patients sont tous avec Dr X. C'est une complicité bien différente d'avec l'hôpital. Quand on leur laisse des messages, on sait qu'ils vont les lire pis qu'ils vont nous revenir avec ça.* ».

L'interdisciplinarité liée aux partenaires sociaux se concrétise par le fait que les infirmières collaborent avec des partenaires externes afin de coordonner des services entre les établissements du réseau, notamment lors d'une référence, d'une urgence ou d'une hospitalisation d'un client du soutien à domicile. Il s'agit d'une stratégie relationnelle qui vise la qualité et la continuité des

services et qui est directement en lien avec la mission et les valeurs du service et sa culture organisationnelle. À ce sujet, une superviseure a relaté à une novice son expérience de travail de soir afin que cette dernière ait un aperçu des tâches différentes qu'elle peut être appelée à réaliser dans ce contexte : « *Un palliatif qui ne va pas bien, tu le mettras pas juste dans l'ambulance, t'as pas de docteur...Souvent, la fille de soir, ce qu'elle fait, elle appelle la coordonnatrice de l'hôpital : « Faut que j'envoie un palliatif à l'hôpital, parce qu'il n'est pas soulagé, j'ai pas de prescription pour une médication sous-cutanée et je ne rejoins pas le médecin... Arrange-toi pour me trouver un lit, que ce soit aux soins palliatifs ou ailleurs, il faut qu'il soit bien accueilli. » C'est des réflexes que tu vas développer de soir, mais que t'auras pas à faire parce que de jour, tu vas l'avoir le médecin, il va avoir préparé l'admission »*. En relatant cette expérience, la superviseure a par le fait même transmis ses stratégies de travail à la novice.

Enfin, l'interdisciplinarité liée aux partenaires sociaux s'exerce à travers les échanges et les relations qu'entretient le personnel du soutien à domicile avec les partenaires des résidences pour personnes âgées, et ce, de plus en plus depuis les changements apportés au secteur. Parfois, le personnel soignant est soumis à des contraintes lors de la prestation des soins auprès de cette clientèle. Quelques exemples ont d'ailleurs été évoqués lors d'orientations ou de réunions d'équipe : propriétaires de résidences qui refusent d'installer ou d'utiliser des équipements, personnel de résidence qui refuse qu'on lui enseigne un soin invasif qu'il est cependant tenu d'exécuter selon la loi 90. Dans ce dernier cas, une infirmière a partagé avec la novice ses stratégies afin de se protéger dans ce contexte : elle a avisé sa supérieure et elle a aussi noté systématiquement au dossier tous les échanges avec ses interlocuteurs. Elle a avoué que de telles situations lui génèrent du stress. Il y a ici un enjeu de stratégie relationnelle auprès du personnel de ces centres pour la qualité des services. Selon les propos tenus par les deux chefs d'équipe lors des réunions, les nouvelles exigences auxquelles font face les résidences pour personnes âgées, par l'application de la certification, modifieront le partenariat entre le soutien à domicile et ces dernières, car on anticipe une transformation de la mission du soutien à domicile et du rôle des intervenants. Pour les gestionnaires, l'augmentation du nombre croissant de clients en résidence privée, combinée à la politique de dispensation conditionnelle de soin du soutien à domicile, obligera ces résidences à se conformer aux exigences du soutien à domicile ainsi qu'à rehausser leurs pratiques. Ils estiment que les intervenants du soutien à domicile peuvent jouer un rôle en cette matière, ce qui influencera l'activité de travail. En effet, ce rôle évoluera, selon eux, de la prestation de service proprement dite à de l'encadrement et de l'enseignement auprès du personnel des résidences. Le premier objectif poursuivi est de convaincre ces établissements de permettre au personnel du soutien à domicile d'exécuter les soins dans un contexte sécuritaire. Il s'agit aussi d'assurer la sécurité du client. Le deuxième objectif est d'offrir les mêmes conditions au personnel des résidences.

Tableau 4.3 : Infirmières du soutien à domicile : situations d’action caractéristiques (SAC)

SAC	Exemples de situations réelles observées et de stratégies mises en œuvre	Exemples de savoirs mobilisés
Exécuter un soin à domicile tout en faisant du dépistage des situations à risque	En même temps qu’elles exécutent une prise de sang ou un pansement complexe, les infirmières expérimentées posent des questions au client et à l’aidant, ce qui leur permet de créer une relation de confiance tout en faisant du dépistage. Il s’agit donc d’une stratégie de gain de temps qui permet à la fois de se préserver tout en améliorant la qualité du service. On observe cependant qu’elle est difficile à maîtriser par les novices et demande du temps pour se développer.	Technique : Maîtriser suffisamment les techniques de soin pour être en mesure de libérer son attention de l’aspect technique Relationnel (au client) : Savoir favoriser l’ouverture à la communication
S’adapter régulièrement à de nouveaux protocoles de soin dans le contexte du soutien à domicile	Les infirmières sont exposées régulièrement à de nouveaux protocoles de soins, souvent élaborés par les hôpitaux. En les adaptant au contexte du soutien à domicile, elles ajustent leur activité et leur intervention en fonction des caractéristiques physiques, psychologiques et sociales du client et de l’environnement physique. Il s’agit d’une stratégie qui vise l’amélioration de la qualité du soin	Technique : Connaître les nouveaux protocoles et savoir les adapter au contexte du soutien à domicile
Gérer sa route en fonction des impératifs de dépôt des prélèvements	La gestion des routes des infirmières est assujettie à l’impératif immuable des moments et des lieux de dépôt des prélèvements, et d’autre part à la survenue d’imprévus. Pour y faire face les expérimentées devancent ou permutent les visites ou remplacent une annulation par un cas en « stand-by ». Il s’agit d’une stratégie qui permet à la fois de gagner du temps et de se préserver en régulant sa charge hebdomadaire de travail	Technique : Connaître les heures prescrites de dépôt des prélèvements et les particularités de l’itinéraire à parcourir Organisationnel : Connaître la durée de temps allouée pour compléter sa route quotidienne

<p>Préparer ses routes en fonction des suivis à réaliser, des plans de traitement et de l'état de santé des clients</p>	<p>Les infirmières procèdent à la préparation de leurs routes dès le début de la journée afin de s'assurer de pouvoir obtenir une infirmière en surplus si elles en ont besoin. Les expérimentées élaborent pour ce faire des stratégies de gestion du temps qui apparaissent souvent comme un casse-tête aux novices. Certaines de ces stratégies sont réalisées pour ne pas surcharger les collègues, par exemple en évitant d'attribuer à une remplaçante, dont la route est déjà éclatée, des visites dans des secteurs éloignés. Il s'agit dans ce cas d'une stratégie collective qui vise à la fois à protéger les collègues et à favoriser la qualité des soins</p>	<p>Technique : Maîtriser la connaissance des dossiers des clients, et connaître les particularités des itinéraires à parcourir</p> <p>Organisationnel : Connaître les marges de manœuvre qui sont acceptables par l'organisation en ce qui a trait à l'organisation des routes, compte tenu des contraintes de temps et du niveau de disponibilité des ressources</p>
<p>Se coordonner entre infirmières pour favoriser la continuité des plans d'intervention</p>	<p>Chez les infirmières il existe une coordination fréquente compte tenu du recours à des infirmières en surplus, et on observe de nombreux échanges de service entre les infirmières d'un même secteur géographique. Par exemple, l'une d'elles est venue faire un compte-rendu à une collègue des interventions et des informations recueillies lors des visites qu'elle a réalisées pour elle, de façon à ce que cette dernière puisse poursuivre l'intervention auprès de son client. Il s'agit d'une stratégie de gain de temps et de prudence collective, et qui vise la qualité des soins</p>	<p>Technique : Bien connaître ses dossiers clients</p> <p>Relationnel (de collectif) : Être à l'affût des informations qui peuvent être utiles aux collègues et les leur communiquer</p>

<p>Participer à la co-construction interdisciplinaire du plan d'intervention en coordonnant son intervention avec le médecin du secteur et les partenaires sociaux</p>	<p>La construction du plan d'intervention implique chez les infirmières de :</p> <ul style="list-style-type: none"> . coordonner leurs interventions avec le médecin désigné du secteur ; . collaborer avec des partenaires externes afin de coordonner les services entre les établissements du réseau, notamment lors d'une référence, d'une urgence ou d'une hospitalisation d'un client du soutien à domicile; <p>travailler en collaboration avec les partenaires des résidences pour personnes âgées, notamment lors de l'installation et l'utilisation d'équipements requis pour un client, et lors de l'enseignement au personnel des résidences des soins qu'il est appelé à exécuter.</p> <p>Il s'agit de stratégies qui visent la qualité et la continuité des services, ce qui est directement en lien avec la mission, les valeurs et la culture organisationnelle du service</p>	<p>Relationnel (de collectif) : Savoir mettre en commun les informations pertinentes concernant le client et savoir proposer des solutions pour le plan de soin</p> <p>Organisationnel : Connaître les rôles, les responsabilités et les contraintes vécues par le médecin et les partenaires</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Situations d'actions caractéristiques chez les aides en alimentation de cuisines institutionnelles (tableau 4.4)

Au poste de travail, avoir une représentation des lieux et de la succession des étapes du processus dans lequel s'insère son action.

Lorsqu'ils se présentent au poste de travail, les aides en alimentation plus expérimentés ont une représentation des lieux qui leur permet d'organiser leur activité de façon à minimiser les déplacements et à réduire les pertes de temps. Comme en témoigne une employée : « *Je viens de faire un voyage à tel endroit. Je suis plus proche de ça. Bien tient, ça je vais le faire tout de suite.* » Il s'agit d'une stratégie de gain de temps, et qui permet d'atteindre les objectifs de production tout en se préservant. Pour les employés qui se déplacent constamment d'un établissement à l'autre cette représentation, des lieux est longue à acquérir, d'autant plus que les indications fournies sont souvent incomplètes ou imprécises. Une novice raconte ainsi une difficulté rencontrée lors du service sur les étages : « *Pour les cuisinettes au sixième, sur la fiche c'est écrit comme s'il y en avait deux. Je n'ai jamais trouvé. J'ai demandé à des infirmières et à des gens de l'entretien où était l'autre cuisine. Après un certain moment c'est un ancien qui m'a dit : Non, ça, tu les mets tous dans la même armoire. Parce que de l'autre côté c'est de l'isolation, tu n'as pas le droit d'y aller. Mais c'est écrit comme s'il y avait deux cuisines. Alors le nouveau qui arrive, il la cherche la cuisine.* ».

Les employés se font aussi une représentation de l'état d'avancement du processus de production au moment où ils arrivent et de la succession de ses étapes. Une novice ayant accumulé quelques semaines d'expérience dans un même centre l'explique ainsi : « *Je le sais, bon j'ai tant de temps, je peux faire telle chose... Parce que tu le sais, qu'est-ce qui est à venir. Mais quand t'es nouveau, tu le sais pas.* » Les plus expérimentés, qui ont un poste fixe, connaissent bien la succession des étapes du processus de production auquel ils participent. Ceci leur permet même de mettre en place des stratégies collectives qui vont faciliter le travail de leurs collègues. Par exemple, avant de partir ils rangent près de la porte d'entrée des chambres froides les denrées qui seront utilisées au début du quart de travail suivant. Il s'agit d'une stratégie collective qui, en minimisant les manutentions de charges, permet de gagner du temps tout en se préservant. Par contre chez les novices et les employés sur appel qui travaillent sur des horaires variables, cette représentation de la succession des étapes est souvent difficile à construire : « *C'est que dans la même journée je faisais deux postes. Le matin, j'en faisais un, l'après-midi, je faisais l'autre. À un moment donné, en après-midi, j'ai dit : je ne peux pas te remplacer, je ne sais pas ce que tu as fait le matin. Là ils m'ont fait rentrer le lendemain matin, pour voir ce qu'il fait le matin. Mais la suite est coupée, parce que là, ils me renvoient sur un (autre) poste.* ».

Lors de la préparation des repas, orienter son action à partir d'indices perçus dans l'environnement.

La préparation des repas nécessite une action concertée des membres de l'équipe. La feuille de tâches renseigne jusqu'à un certain point chaque employé sur la séquence des opérations qu'il doit réaliser à son poste. Cependant, cette feuille de tâches peut l'informer seulement de façon très partielle sur les actions à poser et sur leur finalité et souvent elle n'est pas à jour. Les aides en alimentations sont donc constamment à l'affût d'indices dans l'environnement qui leur permettent d'orienter leur action. L'efficacité de cette recherche d'indices implique d'avoir une vision globale des opérations qui sont réalisées autour de soi par les membres de l'équipe, et de connaître la finalité de sa propre action et de celle des autres. Les aides en alimentation expérimentés ont cette vision globale des actions et de leur finalité, et ils y puisent des indices qui leur permettent d'orienter leur propre action. Autant les novices que les anciens reconnaissent l'importance de construire cette vision. Une novice constate : « *Il faut que tu regardes pour savoir les tâches que tu as à faire* », et un ancien explique comment il insiste pour passer ce message aux novices qu'il oriente : « *Je leur dis : il faut toujours voir un peu plus en avant. Parce que n'importe quel ouvrage, ça ne s'arrête pas là... Quand tu portionnes, regarde alentour qu'est-ce qui se fait aussi. Pas juste ton petit ouvrage, regarde ce qui se fait dans l'ensemble.* » Ces stratégies, qui visent l'efficacité et la qualité du travail, sont aussi transmises, comme nous l'avons observé auprès d'une expérimentée orientant une novice sur la courroie de préparation de plateaux-repas : « *Ça fait que quand je vois qu'il y a par exemple des petites gelées de pommes, tout ça, des cretons, je mets le couteau, parce que je le sais qu'il va y avoir des toasts en haut... Lui il prend un Corn Flake, tu y mets le gros berlingot de lait.* » On notera qu'en situant ainsi les actions dans la globalité de la tâche et en expliquant leur finalité, l'expérimentée facilite la mémorisation de ces savoirs par la novice.

Accorder son action à celle des autres pour faciliter le travail d'équipe lors du travail à la chaîne

Chez les aides en alimentation certaines tâches s'effectuent à la chaîne, et dans ce cas l'action de chacun a des répercussions immédiates sur celle des autres. Par exemple, une expérimentée postée à l'entrée du lave-vaisselle nous expliquait qu'elle plaçait chaque item dans le lave-vaisselle d'une façon bien précise pour éviter les blocages et ainsi ne pas faire prendre de retard à ses coéquipiers : « *À la vaisselle il faut savoir quel bac tu prends, parce que sinon ça reste pris dans le lave-vaisselle... Ça ralentit tout le monde* ». La collaboration est aussi attendue pour se partager équitablement les tâches plus exigeantes. Ainsi lors d'un travail en équipe de deux à l'entrée du lave-vaisselle, les attentes d'une expérimentée ressortent clairement lorsque son coéquipier novice commence à alimenter le lave-vaisselle avant d'avoir fini de l'assister dans le nettoyage de la vaisselle souillée : « *Je voudrais te parler, arrête la machine... Ça là tu fais jamais ça jusqu'à temps qu'on a pas fini le chariot. Travailler toute seule c'est bien plate. Moi ça me tente pas.* » Un ancien, témoin de la scène, ajoute : « *Il faut que tu travailles absolument en équipe. Tsé, pendant qu'elle elle fait de quoi, moi je fais de quoi. Après ça je pars je m'en vais chercher le char, pour qu'elle elle aille le laver.* » Il s'agit d'une stratégie collective qui vise l'efficacité du travail en même temps que la préservation de soi et des autres. Cette forme d'accord des actions peut être longue à construire pour les nouveaux employés qui ne se connaissent que très peu entre eux, comme en témoigne une novice : « *C'est bien des noms à retenir. Parce que dans une équipe il y a ceux qui sont toujours ici, peut-être trois ou quatre. Mais il y a tout le temps des nouveaux. On peut travailler vingt jours à la même place puis ça va être encore des nouveaux. On ne peut pas créer vraiment de gros liens, même si on va les recroiser ailleurs.* » Malgré ces liens fragiles, de façon générale un fort sentiment de responsabilité ressort envers les autres membres de l'équipe lorsque le travail n'a pas pu être fini à temps, comme en témoigne cette employée dont le quart de travail devait se terminer plus tôt que celui de ses coéquipières : « *Moi je finis à 17h30. Mais des fois ça me fait suer de partir à 17h30. On a l'impression qu'on laisse les autres dans le trouble là.* ».

Réguler son action en fonction des aléas de la production.

Les aides en alimentation font régulièrement face à des imprévus auxquels ils doivent ajuster leur action. Il peut s'agir par exemple de demandes inhabituelles de la part de la clientèle. Ainsi lors d'une journée de canicule les aides en alimentation ont dû faire face à une demande générale de repas spéciaux de la part des résidents. Ils ont alors dû retarder le lavage de la vaisselle et rester plus tard pour la terminer : « *Ils demandent des sandwiches aux tomates... Ils ne mangent pas de repas principal. Ça fait que ça retarde.* » La non-disponibilité de certaines denrées oblige aussi à trouver des solutions de rechange. Par exemple lors de la préparation des plateaux-repas, alors qu'il manquait de pain aux raisins, une aide en alimentation l'a remplacé par du pain blanc. Les savoirs concernant ces substitutions sont transmis, comme nous l'avons observé auprès d'une expérimentée qui expliquait à une novice par quoi elle pouvait remplacer les différents items ou ingrédients lorsqu'ils venaient à manquer. Il s'agit de stratégies qui visent à assurer la qualité et la continuité du service. Enfin des situations de régulation ont été observées lors de l'utilisation de certains équipements, par exemple lors du chargement des plateaux-repas dans les chariots rethermalisateurs. Certains chariots doivent contenir moins de plateaux que leur capacité maximale, en fonction du nombre de clients auxquels ils sont destinés sur les étages. Les expérimentés espacent alors les plateaux de façon à optimiser l'efficacité du chauffage du

chariot, tout en cherchant à minimiser les contraintes posturales lors des transferts. Ainsi, un ancien répondait à un novice qui lui demandait comment répartir les plateaux sur un chariot donné : « *Il y a juste neuf plateaux dans ce chariot, passe un espace (pour optimiser l'efficacité du chauffage).* » Lors du chargement du chariot suivant, il l'incitait ainsi à protéger son dos : « *Comme là vois-tu il y en juste un plateau (de ce côté). Ça fait que t'es pas obligé de le mettre dans le premier espace en bas (pour éviter de te pencher).* » Il s'agit d'une stratégie qui vise à la fois la qualité et l'efficacité de la production, et la préservation de soi.

S'adapter aux besoins de la clientèle lors du service des repas.

Comme la distribution et le service des repas font partie de leurs tâches, les aides en alimentation sont en relation avec les employés et les visiteurs qui viennent manger à la cafétéria, avec le personnel des étages qui distribue les plateaux-repas aux patients ou aux résidents, et avec les résidents qui descendent prendre leurs repas à la salle à manger. Ils doivent donc développer une approche relationnelle avec ces différentes personnes. Par exemple, lors du service à la salle à manger les expérimentés connaissent le nom de chaque résident, ses besoins nutritionnels et restrictions médicales, ainsi que ses particularités en termes de mobilité, audition, etc. Il est en effet souvent difficile aux résidents de s'alimenter sans aide, et il leur est aussi souvent difficile de communiquer leurs besoins à la personne qui les sert. Les plus anciens, qui ont appris à mémoriser ces informations, sont en mesure de personnaliser le service et de rendre plus agréable tout en l'accéléralant : « *Une fois que tu sais pourquoi ces personnes là prennent leur café dans un verre et pas dans une tasse. C'est qu'ils ont une mobilité réduite. En n'étant pas capables de tenir correctement les tasses, car c'est plus lourd, ils leur mettent dans un verre...Après ça t'en as deux qui sont en fauteuil roulant, eux ça leur prend absolument une paille...Le sucre, sur les tables il y a des endroits où ça va être écrit, s'ils mangent à leur place... Si c'est rouge habituellement c'est qu'ils font du diabète. Donc tu ne mettras pas un sucre, tu mettras un Succharil.* » Il s'agit de stratégies qui visent l'efficacité et la qualité du service en même temps que la préservation de soi. Ces connaissances sur les particularités des résidents sont particulièrement difficiles à développer pour les nouveaux employés qui changent constamment de d'établissement. Mentionnons enfin que le personnel doit aussi s'adapter aux demandes des familles, par exemple en ce qui a trait aux restrictions alimentaires des résidents diabétiques : « *Nous autres normalement, quand on sait que le sucre est haut, on fait attention. Puis il y en a d'autres...que si la famille dit, tu lui donnes ce qu'elle veut, on ne peut rien faire.* ».

Assurer l'hygiène et la salubrité alimentaires.

Dans leurs activités de travail, les aides en alimentation doivent connaître et mettre en application les bonnes pratiques d'hygiène et de salubrité du domaine de l'alimentation, en conformité avec les normes du MAPAQ. Ces bonnes pratiques sont essentielles à la fois à la sécurité de la clientèle et à la prévention de la perte de denrées ou d'aliments. En plus de respecter les consignes qui leur sont remises à l'accueil concernant la coiffure, les bijoux, etc., les aides en alimentation doivent mettre en pratique les mesures suivantes :

- éviter tout contact entre le propre et le souillé, par exemple en changeant de gants chaque fois qu'ils passent du bout propre au bout souillé du lave-vaisselle;

- nettoyer adéquatement le matériel et les équipements de travail;
- évaluer la qualité des approvisionnements, par exemple en prenant la température interne des mets lors des arrivages;
- conserver les aliments à la bonne température, par exemple en connaissant les limites de temps à ne pas dépasser lorsqu'on garde des aliments à la température de la pièce, et en sachant vérifier et régler adéquatement la température des différentes chambres froides et congélateurs.

Ainsi, un expérimenté expliquait, au novice qu'il orientait, l'importance, pour des raisons d'hygiène, de ne pas toucher l'argent à la caisse et de ne pas porter les mains à la bouche. Il lui démontrait aussi comment nettoyer un chariot rethermalisateur avec le boyau d'arrosage: *Tu lui passes du dégraisseur en masse parce que les chars viennent de sur les étages, ils sont contaminés. Avec ça, ça tue les microbes.* Il est à noter que depuis le 21 novembre 2008 un règlement rend obligatoire la formation en hygiène et salubrité alimentaire pour les gestionnaires d'établissements alimentaires ainsi que pour une certaine proportion des employés qui manipulent les aliments⁶.

Tableau 4.4 : Aides en alimentation de cuisines institutionnelles : situations d'actions caractéristiques (SAC)

SAC	Exemples de situations réelles observées et de stratégies mises en œuvre	Exemples de savoirs mobilisés
Au poste de travail, avoir une représentation des lieux et de la succession des étapes du processus dans lequel s'insère son action	Les expérimentés ont une représentation des lieux qui leur permet d'organiser leur activité de façon à minimiser les déplacements et ainsi réduire les pertes de temps. Cette stratégie vise à la fois l'efficacité du travail et la préservation de soi. Par ailleurs, les connaissances des expérimentés concernant la succession des étapes du processus leur permet de faciliter le travail de leurs collègues : avant de partir ils rangent près de la porte d'entrée des chambres froides les denrées qui seront utilisées au début du quart de travail suivant. Il s'agit d'une stratégie collective de préservation, par la réduction des manutentions de charges, et qui vise l'efficacité du travail	Technique : Connaître la configuration des lieux où s'effectuent les tâches et la succession des étapes du processus de production Relationnel (de collectif); Réaliser ses activités de manière à faciliter aussi le travail des autres

⁶ Voir à ce sujet le document du Gouvernement du Québec « Guide du manipulateur d'aliments », 2009, 16 pages, à l'adresse : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/26771DA3-FA4D-4B02-80D0-041D0A459ABF/0/Guidemanipulateur5.pdf>

<p>Lors de la préparation des repas, orienter son action à partir d'indices perçus dans l'environnement</p>	<p>Lorsqu'ils travaillent en équipe à la préparation des plateaux-repas, les aides en alimentation expérimentés ont une vision globale des activités réalisées par l'ensemble des membres de l'équipe, et une connaissance de la finalité de chacune de ces actions. Ils y puisent des indices qui leur permettent d'orienter leur propre action. Il s'agit d'une stratégie qui vise l'efficacité et la qualité de la production.</p>	<p>Technique : Connaître la nature et la finalité les différentes activités réalisées au sein de l'équipe</p> <p>Relationnel (de collectif) : Être à l'affût d'indices permettant d'intégrer son action à celle des autres</p> <p>Organisationnel : Connaître les objectifs de production fixés pour l'équipe (ex : nombre de plateaux préparés par heure)</p>
<p>Réguler son action en fonction des aléas de la production</p>	<p>Lors d'une demande imprévue de repas spéciaux de la part de résidents en période de canicule, les aides en alimentation ont retardé le lavage de la vaisselle pour répondre en priorité à cette demande. Il s'agit d'une stratégie de préservation collective, et qui vise à assurer la qualité des services. La régulation se fait aussi lors de l'utilisation de certains équipements. Par exemple, les expérimentés organisent l'espacement des plateaux-repas dans les chariots rethermalisateurs pour maximiser l'efficacité de son chauffage tout en minimisant les mouvements contraignants de flexion du dos lors des transferts. Cette stratégie vise l'efficacité et la qualité, en même temps que la préservation de soi et des autres</p>	<p>Technique : Connaître les critères de chargement efficace des chariots rethermalisateurs</p> <p>Relationnel (à la clientèle) : Répondre en priorité aux besoins immédiats de la clientèle</p> <p>Relationnel (de collectif) : S'entendre avec ses coéquipiers sur les modifications à apporter à l'organisation temporelle du travail</p>

<p>Accorder son action à celle des autres pour faciliter le travail d'équipe lors du travail à la chaîne</p>	<p>À la laverie, les employés alimentent de lave-vaisselle de façon à éviter les blocages qui ralentissent le travail de leurs collègues en aval. Ils se partagent aussi de façon équitable les tâches les plus exigeantes, comme le nettoyage de la vaisselle souillée. Ces stratégies collectives visent à la fois l'efficacité du travail et la préservation de soi et des autres</p>	<p>Technique : Développer des modes opératoires facilitants pour le travail des autres</p> <p>Relationnel (de collectif) : Soutenir son équipe en partageant les tâches les plus exigeantes</p>
<p>S'adapter aux besoins de la clientèle lors du service des repas</p>	<p>Lorsqu'ils effectuent le service aux tables, les expérimentés qui connaissent bien leur clientèle personnalisent le service en tenant compte des besoins nutritionnels et des restrictions (de mobilité, d'audition, etc.) de chacun, et ils adaptent leur mode de communication en conséquence. Cette personnalisation permet d'accélérer le service en le rendant plus agréable à la fois pour l'employé et pour le client. Il s'agit d'une stratégie de gain de temps, et qui vise la qualité du service</p>	<p>Technique : Connaître les besoins particuliers de chaque client</p> <p>Relationnel (à la clientèle) : Adapter son mode de communication à chaque client</p>
<p>Assurer l'hygiène et la salubrité alimentaires</p>	<p>Dans leurs tâches quotidiennes, les aides en alimentation évitent en tout temps de mettre en contact le propre et le souillé, par exemple en changeant de gants chaque fois qu'ils passent de l'entrée à la sortie du lave-vaisselle, et en nettoyant régulièrement les équipements et le matériel de travail. Ils assurent aussi la conservation à une température adéquate des denrées qu'ils utilisent. Cette stratégie vise à assurer la qualité de la production et la sécurité de la clientèle, tout en évitant les pertes de temps dues au remplacement de denrées rendues inutilisables</p>	<p>Technique : Connaître et appliquer les normes d'hygiène et de salubrité alimentaires dans le cadre de son travail</p>

5. DISPOSITIFS FORMELS DE GESTION DES CONNAISSANCES

Les dispositifs formels mis en place par les organisations pour favoriser l'intégration et la formation du personnel constituent aussi des lieux et des moments de la transmission plus informelle des savoirs. Ces dispositifs ont donc en plus des effets escomptés, des effets imprévus puisqu'ils permettent des échanges entre les personnes d'un même métier. Comme mentionné, ces dispositifs varient et sont plus ou moins présents d'un milieu à l'autre.

5.1 Procédures liées à l'embauche : accueil, orientation, probation

Contrairement aux autres milieux de travail à l'étude qui sont plus structurés, les entreprises cinématographiques ne semblent pas mettre sur pied de mesures particulières d'accueil, d'orientation et d'intégration à l'attention du nouveau personnel. De plus, il n'existe aucune période formelle de probation. L'évaluation du novice est généralement effectuée par le supérieur immédiat, bestboy, et par les membres de l'équipe technique. Cette évaluation est basée sur des critères tant subjectifs qu'objectifs qui ne sont pas toujours communiqués au novice.

Au soutien à domicile, il semble qu'avant la présente étude, les chefs des trois équipes du soutien à domicile accueillaient les novices et leur présentaient le fonctionnement de leur service. Lors des observations cependant, aucune procédure d'accueil au sein du soutien à domicile n'était réalisée, faute de temps et de ressources. Les novices ne reçoivent pas ou peu d'informations sur le fonctionnement de leur propre service, ni des autres services (ex. réadaptation, secrétariat, accueil) et sur le rôle des membres de l'équipe interdisciplinaire, alors que le travail en interdisciplinarité constitue une approche d'intervention et une valeur du soutien à domicile.

Un plan d'orientation a été élaboré pour le personnel. Il consiste en cinq jours pour les AFS toutefois, les stagiaires nouvellement engagées n'ont alors qu'un jour d'orientation, qui sert généralement à leur expliquer les tâches administratives. Les novices infirmières disposent d'un plan d'orientation échelonné sur une période de cinq à sept jours, de jour et de soir. Dans les deux cas, le salaire des superviseuses est défrayé par le soutien à domicile et conséquemment, il est difficile de les libérer un ou deux jours afin qu'elles se consacrent entièrement à l'orientation des novices, car cela impute directement le budget de fonctionnement du soutien à domicile. Le salaire des novices, qui sont surnuméraires, est assumé par le CSSS. Certains dysfonctionnements ont été observés. Par exemple, on révise la documentation ou la liste des techniques à maîtriser à la dernière journée d'orientation, ce qui ne permet pas aux novices de réagir en exprimant leurs besoins. Un plan stipulait d'orienter les novices infirmières à la clinique ambulatoire et non en soins palliatifs alors que la probabilité est plus forte de desservir ce type de clientèle. Ces plans d'orientation, mal adaptés aux besoins sont actuellement en révision. Pour les deux groupes professionnels, on note qu'il n'y a pas de suivi formel après l'orientation et que la transmission des savoirs liés aux tâches administratives est sous-estimée. Quant à la probation, la durée est de 30 jours et une évaluation, prescrite à la moitié et à la fin de la période n'est pas toujours réalisée. Il est toutefois possible d'augmenter la durée de la probation et d'offrir une formation d'appoint. Rappelons que les AFS seront, elles aussi, formées à la supervision et que la chef d'équipe les assiste dans cette tâche.

Dans le service alimentaire étudié, l'accueil du nouveau personnel est rapide, soit environ 30 minutes. Il sert surtout à donner de l'information sur des procédures administratives⁷, sans aborder les aspects de santé et sécurité. Soulignons toutefois l'implantation d'un nouveau programme d'orientation pour les novices, et ce, dans l'ensemble du service. Dans le cadre de ce programme, le novice est jumelé avec des aides en alimentation expérimentés sur différents postes et dans différents établissements, à raison de deux ou trois jours par établissement. Étant donné le nombre important de postes et de tâches qui font partie du travail des aides en alimentation, et qui peuvent atteindre 25, une journée d'orientation se résume souvent en l'initiation à une succession rapide de tâches isolées du contexte de travail. Cette initiation intensive induit une forte charge mentale chez les novices qui rapportent en ressentir du stress. Tout comme dans le service de soutien à domicile, le novice est surnuméraire, et son salaire est assumé par le CSSS. Toutefois, le personnel expérimenté auquel il est jumelé ne voit pas sa tâche allégée, et est donc moins disponible pour transmettre ses savoirs. Quant à la période de probation, elle est d'une durée de 30 jours comme en soutien à domicile. Durant cette période le novice se doit cependant d'être disponible pour travailler sur appel dans tous les établissements, ce qui réduit ses possibilités de contact avec une équipe stable, ainsi que les possibilités de suivi et d'évaluation du novice par le chef de service. Les périodes d'orientation et de probation constituent donc de belles occasions de transmission dont l'effet n'est pas maximisé compte tenu des conditions de surcharge de travail, de précarité et de manque de ressources.

5.2 Formation et mise à jour des connaissances

Les formations professionnelles et continues jouent un rôle important en termes d'apprentissage du métier. Or, selon les secteurs d'activité étudiés, la situation varie à cet égard. Rappelons que ces dernières constituent des occasions de rencontre pour échanger de façon informelle, socialiser, construire de nouveaux savoirs de métier, et réfléchir à son rôle au sein de l'équipe. Elles sont donc des occasions privilégiées de transmission.

Dans le secteur du cinéma, on observe que les plus expérimentés ont fait l'apprentissage du métier sur le tas alors que les novices ont tendance à acquérir une formation universitaire ou une formation technique en école privée ou au CÉGEP. Ces programmes offrent cependant peu d'expérience pratique du métier selon les techniciens rencontrés, et sont plus ou moins reconnus dans le secteur. On leur préfère souvent une formation professionnelle ou une expérience de travail dans un métier connexe comme en électricité, en construction ou en photographie. Dans un souci de qualification de la main-d'œuvre, un programme d'apprentis a été mis sur pied par le Réseau de formation en audiovisuel du Québec, en collaboration avec des producteurs, pour offrir des stages pour certains métiers comme scripte, le travail lié à la caméra ou la réalisation. De plus, le réseau joue le rôle d'une mutuelle quant à la question de la formation continue en offrant un programme de perfectionnement professionnel (PPP) à tous les techniciens du secteur. Certains cours de base sont obligatoires afin que les permissionnaires obtiennent leur accréditation syndicale. Finalement, dans les entreprises cinématographiques étudiées, aucune formation n'a été prodiguée par l'employeur, à l'exception de la participation à un programme d'apprentis, où c'est incidemment surtout le superviseur qui est impliqué.

⁷ Exemples : consignes relatives à la conformité à la description de tâches, à l'habillement et au lavage des mains; informations sur les assurances, etc.

Le service de soutien à domicile étudié, quant à lui, s'engage dans la formation de stagiaires infirmières et AFS finissantes. Les gestionnaires des services vont même jusqu'à faire du recrutement de stagiaires dans les écoles de formation, les considérant comme des candidats potentiels à l'embauche ce qui est le cas des finissantes AFS. De plus, ceci permet aux candidates de vivre une première expérience de travail dans un milieu connu. Quoique l'un des critères d'embauche des infirmières soit d'avoir exercé un an dans un centre hospitalier, certaines d'entre elles ont aussi déjà fait un stage au soutien à domicile ou ont travaillé dans un autre soutien à domicile. La formation continue est bien ancrée dans ce service. Elle découle aussi des exigences de la profession : les équipements, les techniques et les protocoles de soins infirmiers évoluent constamment, tandis que le rôle des AFS se modifie et les appelle à exécuter de nouveaux types de soins, pour lesquels elles sont formées. Ces formations sont prodiguées par leur supérieur, des pairs reconnus ou des collègues d'autres disciplines. Les formes en sont variées : formations d'appoint, ateliers, encadrement afin de répondre aux besoins spécifiques des employés. Compte tenu de l'importance du travail en interdisciplinarité dans ces métiers, une formation portant sur la communication et l'interdisciplinarité et s'adressant à l'ensemble des intervenants, incluant les novices, a aussi été mise sur pied.

Dans le secteur des cuisines institutionnelles, aucune formation n'est requise pour devenir aide en alimentation. De plus, l'expérience est simplement considérée comme un atout, ce qui révèle une représentation de ce travail comme ne requérant aucune compétence particulière. Il n'y a pas de collaboration avec des institutions d'enseignement ni de programme de formation continue au sein du service, bien que les aides en alimentation aient régulièrement à s'adapter à de nouveaux équipements, menus et outils de gestion, à apprendre des façons de faire différentes d'un établissement à l'autre et à maintenir à jour leurs connaissances des pratiques d'hygiène et de salubrité alimentaires.

5.3 Réunions

Les réunions peuvent constituer aussi des lieux et moments privilégiés pour la transmission, aussi bien formelle qu'informelle, des savoirs entre pairs. Dans les entreprises cinématographiques étudiées, il y a généralement une courte réunion de production au début du quart de travail dans chaque département afin d'expliquer à l'équipe la planification de la journée.

Par contre, dans le service alimentaire étudié, les aides en alimentation ne sont conviés à aucune réunion, à l'exception de deux représentants qui participent aux réunions du comité paritaire de santé et de sécurité du travail.

La situation est très différente au soutien à domicile où on observe la tenue de réunions d'équipe sur une base mensuelle avec tous les membres du personnel, même occasionnels. Toutes les AFS y bénéficient alors de trois heures payées. Ce n'est cependant pas toujours le cas pour les novices infirmières : y assistent seulement celles qui travaillent au soutien à domicile ce jour-là. En période de manque d'effectifs ou de compressions budgétaires, qui réduisent le recours à des « surplus » pour alléger la charge de travail du personnel, les réunions sont annulées. Depuis peu, des réunions interdisciplinaires obligatoires ont été mises sur pied pour l'étude des demandes d'augmentation de services : les intervenants concernés y sont conviés. Il est à noter que dans ce

service l'introduction de réunions de discussions de cas a eu pour effet de faire diminuer les listes d'attente.

5.4 Structures de prévention

Les mécanismes de prévention prévus dans les différents secteurs étudiés sont diversifiés, ce qui peut lancer un message de l'importance relative de la prévention, c'est du moins ce qui est transmis de façon invisible. Les structures de prévention sont quasi-absentes de l'organisation des entreprises cinématographiques étudiées, à l'exception du respect de certaines règles liées par exemple, à l'utilisation d'équipements spécialisés comme la nacelle ou le gréage. Il existe toutefois une prise en charge quotidienne de la SST sur les plateaux visités, qui provient principalement des acquis d'expériences des équipes de travail (chef, bestboy, techniciens). Cette prise en charge est informelle et invisible; elle se matérialise par la transmission, par le personnel expérimenté, de stratégies de prudence individuelles et collectives qui favorisent la santé au travail des jeunes qui intègrent le métier. Les techniciens expérimentés tentent d'inculquer tôt aux novices l'importance de se préserver, mais aussi de préserver les collègues afin de durer dans le métier.

On observe l'organisation d'activités de prévention par le service de soutien à domicile : programme de formation sur les principes de déplacements sécuritaires des bénéficiaires, qui vont maintenant bien au-delà d'une « technique de manutention » en abordant des aspects tels que la préservation de soi, la gestion des inconforts, etc. De plus, un horaire allégé a été mis sur pied l'été pour les AFS âgées de plus de 50 ans, qui s'étend à l'ensemble des AFS lorsqu'il fait très chaud : un soin est retranché de leur horaire et les AFS effectuent plutôt des tâches administratives. Finalement, notons la participation d'employés du soutien à domicile au sein du comité paritaire de santé et de sécurité du travail du CSSS, ce qui contribue à la prise en compte des spécificités.

Quant au service alimentaire, il a récemment mis sur pied un comité paritaire de santé et de sécurité du travail composé de gestionnaires du service alimentaire et du service de santé, d'un représentant syndical et de deux employés réguliers représentant les aides en alimentation, dont l'un provenant du centre hospitalier et l'autre d'un centre d'hébergement. Les réunions de ce comité, où les sujets abordés portent sur la nature du travail, ses difficultés, ses risques et les solutions de prévention à mettre en place, constituent aussi des occasions d'échange informel entre pairs. Bien que les novices n'y soient pas conviés, ces échanges permettent la construction de savoirs de métier et de prudence qui peuvent ensuite être sources de transmission aux novices en contexte de travail. Des fiches d'action correctives sont rédigées par la coordonnatrice lors de la survenue d'un accident de travail, et les résultats de ces correctifs sont diffusés auprès du personnel. Mentionnons enfin que la compilation des accidents du travail, qui est effectuée par le service de santé du CSSS, ne permet pas au service alimentaire d'obtenir un portrait complet des accidents qui s'y produisent. En effet, cette compilation est réalisée par titres d'emploi, et compte tenu de la mobilité du personnel entre différents emplois, les accidents qui surviennent en cuisine et qui affectent des travailleurs ayant un titre d'emploi autre qu'aide en alimentation, ne sont pas compilés sur le registre du service alimentaire.

5.5 Point sur les dispositifs formels de gestion des connaissances existant

Les analyses montrent que la transmission des savoirs peut se réaliser dans le cadre des dispositifs formels mis en place par les organisations pour favoriser les apprentissages du personnel, tels les programmes d'orientation, les séances de formation, les ateliers et les réunions. Cependant, il est important de souligner que lorsqu'on étudie en profondeur ce qui existe réellement sur le terrain, parmi les milieux étudiés, le cinéma ne présente aucun dispositif formel de transmission, alors que le soutien à domicile en présente plusieurs et que les cuisines institutionnelles disposent d'un programme d'orientation des novices. Il est donc possible de conclure à l'existence de lacunes à ce niveau de la gestion des connaissances en entreprises. Puisque la transmission des savoirs de métier ne peut se dérouler lors de ces situations structurées du fait de leur manque, il est d'autant plus important d'analyser en profondeur ce qui se passe dans les situations non structurées d'apprentissage. C'est pourquoi notre étude s'est intéressée à l'activité réelle de transmission telle qu'elle se déroule en cours d'activité de travail réelle, c'est l'objet du prochain chapitre.

6. LA TRANSMISSION

La transmission des savoirs liés à l'expérience de métier est complexe à étudier pour plusieurs raisons, dont les deux principales sont que: 1) ces savoir-faire de prudence et de métier sont difficiles à appréhender étant complètement intégrés par les travailleurs qui n'en ont plus conscience et ne peuvent donc pas les verbaliser directement (Cloutier et coll., 2002 ; Diallo et Clot, 2003 ; Weill-Fassina et Pastré, 2004) ; et 2) la transmission de ces savoirs peut se produire pendant toutes les situations d'interaction se déroulant sur les lieux de travail et elle implique un réseau de travailleurs possédant des savoirs diversifiés selon leur expérience (Cloutier et coll., 2002). Il en est de même pour les savoirs particuliers concernant la santé et la sécurité du travail : ils sont totalement intégrés à d'autres types de savoir technique ou d'autre nature (Cloutier et coll., 2002) et, par le fait même, difficiles à identifier.

Ce chapitre présente les acteurs qui sont impliqués dans cette activité de transmission des savoirs de métier de même que ce qui caractérise cette activité qui s'ajoute à l'activité de production.

6.1 Acteurs de la transmission

L'un des objectifs du projet étant d'identifier de nouveaux rôles pour les travailleurs vieillissants ou expérimentés, une attention particulière a été portée aux caractéristiques et aux motivations des travailleurs engagés dans la transmission de leurs savoirs. Ainsi, dans les milieux étudiés, on observe de façon générale que les travailleurs plus âgés tendent à s'engager auprès des novices afin de préparer la relève et assurer la pérennité des savoirs dans le milieu de travail. D'autres travailleurs expérimentés le font aussi, pour diverses raisons. Ces personnels interviennent en cours d'action, supervisant de loin, corrigeant ou guidant au besoin les novices dans la réalisation de leurs activités. Même s'il ne s'agissait pas du sujet d'étude principal de ce projet, une attention a aussi été portée à la façon dont les travailleurs novices réalisent leurs apprentissages et à la manière dont ils s'intègrent dans le métier. En effet, les aspects d'intégration vont de pair avec la transmission et même en dépendent. Quelques stratégies d'apprentissage des novices ont donc été étudiées, et des cas-types d'intégration échouée et réussie ont été analysés pour être présentés dans nos résultats.

6.1.1 *Caractéristiques et motivations des employés expérimentés*

Idéalement, lorsque l'on parle de transmission des savoirs de métier et de prudence en milieu de travail on s'attend des travailleurs vieillissants et expérimentés qu'ils mettent en œuvre des actions et des stratégies de transfert vers les novices. On s'attend à une certaine ouverture de la part de ces « experts » à transmettre leurs connaissances et les ficelles du métier qu'ils ont développées. On pourrait s'attendre à ce que les travailleurs vieillissants, qui perçoivent peut-être moins de bénéfices à la formation au plan de leur carrière ou de leur salaire, soient plutôt motivés à jouer ce rôle de formateur ce qui pourrait favoriser leur maintien en emploi et leur santé aussi bien au point de vue physique que mentale.

Les observations réalisées dans les différents secteurs d'activités de notre étude ont montré que l'implication auprès de novices de personnes-ressources ou de « tuteurs » est volontaire et informelle. Dans le secteur des soins à domicile, à l'exception de quelques superviseuses infirmières qui ont reçu une formation de préceptrice par un établissement d'enseignement,

aucune autre superviseure n'a bénéficié d'une formation ou même d'information sur la façon d'encadrer un stagiaire ou d'orienter un novice. Certaines superviseures avouaient d'ailleurs éprouver un certain stress lié aux attentes à leur égard lors de l'orientation d'un novice : doit-on tout « montrer »? Et si on n'a pas le temps, que doit-on prioriser? Doit-on tout démontrer ou impliquer d'emblée le novice dans la tâche, etc. Dans le secteur cinéma, l'implication du « tuteur informel » dépend de son ouverture et de sa motivation à transmettre ses savoirs, durement acquis puisqu'ils ont généralement appris sur le tas. La façon de se comporter avec les nouveaux dépend aussi de la façon dont la personne-ressource a elle-même été formée. Discutant au sujet de l'apprentissage, un expert du milieu du cinéma confie avoir été bien formé « avec le meilleur grip. Il prenait son temps avec les jeunes et était très minutieux ». Particulièrement dans le secteur cinéma, la disparité qui existe entre le groupe des novices et celui des techniciens d'expérience concernant les parcours de formation est apparue comme un facteur important dans l'activité de transmission. Ces différences peuvent en partie expliquer certaines attitudes de la part des techniciens expérimentés à l'égard des « jeunes » qui sortent des collèges et des universités, notamment en ce qui a trait à la culture du métier : passages obligés, respect de la hiérarchie, etc. Par exemple, la majorité des techniciens expérimentés rencontrés sur le terrain n'avaient pas suivi de formation collégiale ou universitaire tandis que cela serait plus fréquent maintenant. En effet, plusieurs permissionnaires rencontrés sur les plateaux ou lors des formations ont poursuivi ou poursuivent une formation au sein de programme de cinéma, communication, arts visuels ou régie-production. À l'opposé, rappelons que les techniciens d'expérience ont souvent suivi une formation technique (ex. : soudure, électricité, mécanique, photographie, chauffeur, etc.). D'ailleurs, la plupart des personnes rencontrées estiment que la réussite d'une formation en cinéma ne garantit pas la compétence d'un technicien sur un plateau de tournage. Les propos recueillis dans les milieux confirment l'importance des expériences de travail antérieures pour la reconnaissance des compétences de l'individu par le milieu. Contrairement à DeFillippi (1998), qui réfère uniquement à l'importance de l'expérience de travail en cinéma (quelles productions, travail pour quel réalisateur, nominations, prix, etc.), nos observations révèlent aussi l'importance accordée par les collègues aux expériences professionnelles réalisées à l'extérieur du milieu du cinéma. Un novice qui détient une expérience en construction sera « bien vu » par l'équipe car il détient des compétences pour monter un échafaud ou une structure : « il sait utiliser un niveau ». À l'inverse, un novice qui ne détient qu'une formation en cinéma, mais aucune expérience de travail un tant soit peu « technique » débute avec un certain « handicap ».

À d'autres niveaux, la prise en charge d'un novice peut s'avérer valorisante pour l'expert, qui voit son expérience reconnue. Ceci s'avère important pour la majorité des formateurs dans le cadre de la formation formelle dans le secteur du cinéma. Pour eux, la formation serait perçue comme un moyen de préserver la qualité, la technique nécessaire afin de maintenir un bon niveau des professionnels du secteur. La responsable de la formation à l'AQTIS que nous avons rencontrée dans le cadre de ce projet ne tarit pas d'éloges envers eux :

« Ce sont des gens qui sont confortables dans leur métier, qui ont assez confiance en eux. Je pense qu'il faut en être rendu là pour avoir la générosité de transmettre tes connaissances. [...] C'est une question d'ouverture et de croire aussi qu'il faut former. Il faut que ce soit une valeur et ne pas avoir peur de perdre sa place. [...] C'est aussi des gens passionnés. [...] Puis c'est des gens qui

se tiennent au courant de tout ce qui se passe dans les nouvelles technologies, c'est précieux. »

Il est aussi question de la satisfaction d'un travail bien fait. On peut émettre l'hypothèse que tout comme pour les formateurs, les tuteurs informels ont le désir de contribuer au maintien d'un haut niveau de qualification du métier : « *bien travailler pour qu'il puisse mieux m'aider, pour que le travail soit plus efficace.* » (Cinéma). Ce sentiment est aussi bien présent dans le secteur de la cuisine. Les aides en alimentation les plus anciens, qui vont quitter bientôt, reconnaissent l'importance d'orienter les novices et de leur transmettre leurs savoirs : « *Oui, ça prend ça, une initiation. Parce que nous autres on vieillit, on s'en va bientôt. Bientôt on ne pourra plus leur montrer.* » Il y a aussi le désir de transmettre le plaisir de travailler dans son secteur comme dans le soutien à domicile :

« Bien moi, ma motivation, quand je forme quelqu'un [...] Je veux que ces gens-là soient bien ... Mon but, c'est que ces gens-là, je veux qu'ils soient bien accueillis, je veux qu'ils se sentent à l'aise puis je veux qu'ils aiment ça ici. [...] Je veux leur transmettre le plaisir de travailler ici. »

L'implication peut aussi venir du fait d'un bénéfice potentiel. La présence d'une tierce personne peut devenir aidante même si pour toutes les superviseuses rencontrées, il est plus exigeant d'être avec une stagiaire ou une novice au début que de travailler seule. Dans le secteur du cinéma, certains tuteurs informels disent parfois être motivés par le fait qu'il peut arriver qu'ils travailleront à nouveau avec le novice sur un autre plateau et voire, qui sait, sous les ordres de cet ancien camarade. Ils y voient donc un bénéfice potentiel à long terme (faciliter le travail et les relations futures). Dans le secteur des soins à domicile, dans les éléments qui motivent les superviseuses à accueillir et encadrer des stagiaires et des novices au sein de leur service, la préparation d'une relève et les besoins de main d'œuvre à court terme viennent en tête de liste :

« C'est parce que ça nous plaît bien. Moi je le fais pour avoir de la relève, parce que je veux prendre ma retraite. Il y a un but! Mais ça en prend. Si on se met tous à dire : « On ne les forme pas, on ne les oriente pas! », il n'y aura pas de relève.[...] De toute façon, on a des besoins à court terme aussi. »

Pour d'autres de ce même secteur, l'arrivée de nouvelles personnes dynamise l'équipe et favorise un climat de travail positif : « *Je trouve que c'est motivant aussi [...] Des fois, le travail, ça devient comme monotone, puis eux autres, elles sont toutes contentes, enjouées, fait qu'on dirait que ça nous revalorise un peu.* » Certaines superviseuses disent s'engager dans cette activité afin de remettre leur pratique en question par la présence d'une tierce personne. Pour d'autres, il s'agit aussi de « faire sa part » et de partager la charge de la supervision entre collègues.

Finalement, certaines estiment qu'il y a un effet protecteur pour la santé à avoir un autre intervenant auprès de soi, car il porte attention à des éléments que les expérimentées pourraient négliger dans leur routine : « *Le tapis de l'extérieur du bain est plus glissant, il est comme séché. Toi, tu es dans ta routine et on dirait que tu ne le vois plus. Tandis qu'eux autres, ils vont faire plus attention à l'équipement.* »

Le statut d'emploi peut devenir un obstacle à la motivation pour transmettre ses savoirs aux novices. On observe dans le milieu du cinéma et de la cuisine que la précarité, hautement présente dans ces secteurs d'activités, influence la transmission. Rappelons que la totalité des techniciens du cinéma rencontrés détenait un statut de pigiste. Aussi, pour un même contrat, il existe une certaine concurrence et dans certains métiers plus spécialisés, un « expert » peut être tenté de ne pas transmettre ses trucs de métier, de peur de perdre sa « plus-value » pour une équipe technique. Dans ce milieu, il existe aussi pour les mêmes raisons des difficultés à recruter des formateurs dans le cadre de la formation formelle. En effet, la plupart des activités de perfectionnement sont animées par des techniciens expérimentés qui pratiquent encore leur métier et dont l'expertise est reconnue par les pairs. Selon plusieurs responsables à l'AQTIS, les difficultés de recrutement sont dues à plusieurs raisons. Tout d'abord, il y a la disponibilité : l'horaire doit être compatible avec celui des tournages ainsi, la session de formation s'échelonne généralement de novembre à avril puisqu'il s'agit d'une période où il y a moins de tournages au Québec. Il y a, bien entendu, la question de la compétence : les formateurs sont souvent recommandés, identifiés par leurs pairs. Finalement, il y a l'intérêt de la personne à transmettre ses connaissances. Ainsi, des phénomènes isolés de rétention des savoirs auraient déjà été observés dans certains corps de métiers dus, selon les personnes rencontrées, à la forte concurrence pour ces postes-clés. Ces gens sont réfractaires à devenir formateurs ou « compagnons » même s'ils sont reconnus.

Dans le secteur des cuisines, les quelques anciens qui sont encore affectés à des postes à temps plein constituent le cœur de ce qui demeure du collectif de travail des aides en alimentation, et on observe que leur présence dans les équipes de travail, en favorisant l'entraide dans l'accomplissement des tâches, facilite aussi l'apprentissage du métier par les novices. Ces anciens ont conscience de leur connaissance plus approfondie du métier et du fait que ces connaissances doivent être mises à contribution avant leur départ à la retraite. Ce sont eux, surtout, qui se mobilisent et qui mobilisent les autres employés expérimentés pour soutenir collectivement les novices. Ce sont eux aussi qui reconnaissent le plus l'importance d'orienter les novices et de leur transmettre leurs savoirs : « *Oui, ça prend ça, une initiation. Parce que nous autres on vieillit, on s'en va bientôt. Bientôt on ne pourra plus leur montrer.* » Cependant chez les expérimentés moins anciens la motivation à transmettre a semblé moindre lors des observations, d'une part parce que maîtrisant moins le métier ils craignent de se mettre en surcharge, et d'autre part peut-être parce que, à l'instar des techniciens du cinéma, leur statut précaire les met en concurrence avec les novices. Quoi qu'il en soit, globalement les expérimentés déplorent tous le fait qu'ils ont peu de chance de revoir les personnes qu'ils orientent :

« Nous autres on se demande pourquoi on les oriente. Les derniers on ne les voit quasiment pas. C'est comme un gros trou. Il y a beaucoup de demandes au CH, où ils les initient à la cuisine, puis ils vont les initier dans d'autres départements, à la buanderie, à la stérilisation. Et là on les perd de vue. »

On retrouve cette même préoccupation dans le secteur du soutien à domicile. En effet, le fait que des novices infirmières peuvent être orientées au soutien à domicile puis être ensuite appelées à travailler au sein d'un autre service du CLSC (ex. : soins courants, petite enfance, etc.) s'avère très démotivant selon les superviseuses :

« Il y en a une qu'on a formée au début de l'été passé, puis on savait qu'on la formait pour pas longtemps, parce qu'elle s'en allait après en santé maternelle [...] Je me disais : « Pourquoi je fais ça? » »

Il ressort aussi de ce discours en soutien à domicile une préoccupation liée à la responsabilité de la supervision et à l'importance de transmettre aux novices toutes les informations nécessaires à une pratique autonome : *« Puis pour nous, c'est stressant au début, parce que tu te dis « Bon c'est quoi que j'ai à lui dire. », il faut que je fasse le tour. Puis tu essaies de tout dire, tu ne sais pas par quel bout commencer, tu en as tellement à expliquer que... »* Et même après l'orientation, une préoccupation persiste quant à la qualité du travail des nouvelles employées : *« Elles partent les filles là, elles sont seules. Bien, on est inquiet. »*

Certaines personnes jouent un rôle crucial dans la transmission notamment à cause de leur pouvoir décisionnel. Dans le secteur du cinéma, en raison de sa fonction centrale au sein d'un département, le bestboy joue un rôle clé pour la transmission au sein du collectif de travail. Par exemple, c'est lui qui assigne une tâche particulière à un novice, c'est souvent lui qui l'encadre lors de l'exécution d'une nouvelle tâche, mais c'est aussi lui qui évalue sa performance au cours d'un quart de travail et qui décidera, en tenant compte de l'avis de l'équipe, s'il le rappellera à l'avenir. Dans le secteur des cuisines, les chefs de service et les chefs d'équipe jouent un rôle important dans le support aux équipes et l'encadrement des novices. Par exemple, les observations montrent que les chefs de service réorganisent parfois les tâches de façon à confier aux nouveaux employés celles qui sont moins complexes et ainsi favoriser leur intégration. De leur côté, les chefs d'équipe supervisent de façon informelle les novices pendant leur orientation pour assurer le bon fonctionnement des équipes. Tandis que chez les infirmières et les AFS, dans les deux groupes, on note la présence d'une transmission informelle importante entre la chef d'équipe (ou l'assistante-infirmière) et le personnel, qu'il soit novice ou expérimenté. Les chefs d'équipe effectuent quotidiennement de la transmission. Rappelons en effet que le soutien clinique fait partie de la tâche de ces gestionnaires de proximité. Nous avons d'ailleurs constaté que ces dernières sont souvent sollicitées à leur bureau, dont la porte est « toujours ouverte » à leur équipe. Les sujets traités sont variés : certains souhaitent discuter de la marche à suivre à la suite d'une observation ou du vécu d'une situation particulière à domicile, sur le type de soin ou d'intervention à réaliser. D'autres souhaitent obtenir des conseils ou valider une démarche envisagée auprès d'un autre professionnel (ex. référence) ou même d'obtenir des précisions sur l'offre de services du soutien à domicile ou sur des aspects touchant la prestation de service ou l'organisation du travail.

En plus de transmettre leurs savoirs aux novices, les expérimentés leur transmettent aussi le sens du métier par exemple un machiniste expert : *« On est là pour leur donner le maximum de l'équipement pour créer leur film (les réalisateurs et les directeurs photo). On est payé pour ça. »*(Cinéma.) Cette transmission se fait le plus souvent de façon tacite ou indirecte, et parfois de façon plus explicite. Ainsi, le sentiment de valorisation du métier, qui semble être présent chez les AFS et les infirmières du soutien à domicile, est plus mitigé chez les techniciens du cinéma. Ces derniers, tout en disant apprécier leur participation à un projet artistique, disent en effet se sentir peu considérés dans leur statut de travailleurs manuels effectuant un travail lourd physiquement. Nous avons constaté que ce sentiment pouvait être transmis aux novices, par exemple lorsqu'un technicien expérimenté disait sur un plateau de tournage : *« Nous autres les techniciens, on est les cols bleus du cinéma »*, laissant sous-entendre que son métier était peu

valorisé dans le milieu. Enfin chez les aides en alimentation, c'est généralement un sens négatif du métier qui ressort, tant en ce qui a trait à la pénibilité du travail qu'à sa valeur. Par exemple, des novices comparant le travail d'aide en alimentation aux autres types d'emplois qu'ils exerçaient au sein du CSSS, disaient en entrevue collective : « *En cuisine, il y a des conflits internes qui se créent. Parce que tu n'as pas le temps de faire ton travail. Tout le monde se surveille. Tu n'as pas droit à aucune gaffe...La question qu'il faut poser, c'est pourquoi tout le monde veut sortir de là. Plus personne ne veut y aller. Les tâches sont trop énormes.* » À ce sentiment de pénibilité s'ajoutait pour l'ensemble du personnel des cuisines, le sentiment de ne pas pouvoir offrir une nourriture d'aussi bonne qualité qu'ils le souhaiteraient : « *On ne fait même plus notre salade de macaroni. Et celle qui est achetée, tout le monde le dit qu'elle n'est pas bonne.* ».

6.1.2 Caractéristiques et engagement des novices

Les nouveaux travailleurs ont une diversité importante de formation de base, selon les exigences de la profession, et entrent dans le métier avec de multiples statuts d'emplois dépendamment du secteur. Par contre, la plupart de ces statuts sont précaires. Alors qu'aucune formation n'est requise pour être aide en alimentation, il en est autrement dans le secteur des soins à domicile.

L'intégration professionnelle au soutien à domicile passe beaucoup, pour les AFS, par la réalisation de stages au sein du service. En effet, les stagiaires sont souvent embauchés à la fin de leur 3^e stage qui se termine au mois de juin, ce qui correspond au moment des remplacements des vacances. Les nouvelles embauchées ont ainsi déjà développé une base d'expérience concrète du travail. Les critères de sélection sont différents pour les infirmières : ces dernières doivent minimalement avoir obtenu un certificat en santé communautaire⁸ ou avoir obtenu un baccalauréat en soins infirmiers et cumulé au moins un an d'expérience en centre hospitalier. Il est intéressant de constater que certaines infirmières embauchées, qui répondaient à ces critères, avaient aussi déjà réalisé un stage en soutien à domicile.

Dans le secteur du cinéma, la structure est plus complexe. Certains, notamment les plus jeunes, sont embauchés à la journée ou à la semaine et demeurent en recherche constante d'emploi. Différents statuts peuvent être détenus par un technicien au sein d'une production : il peut être stagiaire ou apprenti, permissionnaire, « extra » ou « régulier ». En théorie, un stagiaire n'assiste à un tournage qu'à titre d'observateur et n'est pas rémunéré. Un apprenti participe à un programme de formation professionnelle, il travaille sous la supervision d'un technicien expert. Il est payé au salaire minimum. « Permissionnaire » signifie que la personne est en cours d'obtention de ses crédits et qu'elle a l'autorisation de travailler sur des tournages AQTIS. Il reçoit le même salaire et a droit aux mêmes avantages que les membres réguliers de l'AQTIS, mais sa cotisation est plus élevée. Un « extra » est un technicien engagé à la pigo sur une production donnée tandis qu'un « régulier » fera partie de l'équipe « initiale » et détiendra un contrat d'embauche pour une durée déterminée, ce qui correspond souvent à la durée de la production elle-même. Les « extras » engagés pour une journée sont aussi appelés « occasionnels » ou « daily ».

⁸ Les infirmières techniciennes peuvent être embauchées après avoir complété cinq cours au certificat.

Toujours dans le milieu du cinéma, les parcours scolaire et professionnel des novices ne sont pas aussi linéaires que ceux que l'on retrouve dans les milieux aux organisations plus conventionnelles. Selon un porte-parole de l'AQTIS, les personnes qui débutent dans le métier détiennent souvent un diplôme d'études collégiales (ex. : technicien audiovisuel) tandis que plusieurs assistants à la caméra sont issus d'une formation universitaire en cinéma. Beaucoup d'aspirants seraient aussi issus d'écoles privées. Cela confirme nos observations : chez les novices rencontrés, quelques-uns avaient suivi un cours dans une école de formation (ex. : École du Show Business), une formation technique (ex. : électricité) ou universitaire en cinéma ou en communication. De plus, sur les 29 participants au cours AQTIS 101 dispensé en novembre 2007 qui a fait l'objet d'observation, neuf étaient encore aux études, dont six inscrits à des programmes de cinéma, arts visuels ou régie-production. Cependant, les propos recueillis auprès de techniciens, de chefs de départements ou de formateurs sont unanimes : peu de novices sont opérationnels après leur formation scolaire. Selon l'un d'eux, les finissants des écoles de coiffure ne savent pas comment poser des rouleaux ou faire des coiffures d'époques. Ce serait la même chose pour les maquillages spéciaux ou pour d'autres métiers.

Les résultats de notre étude montrent que dans l'ensemble des secteurs étudiés, les travailleurs expérimentés s'attendent à ce que les travailleurs novices démontrent de l'intérêt pour le métier et une attitude réceptive à apprendre. Cette attitude du novice sera déterminante pour son intégration au sein d'un collectif de travail et la mise en place d'activités informelles d'apprentissage par ses collègues expérimentés. Par exemple, tous les techniciens experts rencontrés ont déclaré que le premier critère pour s'investir auprès d'un novice, c'est de percevoir de l'intérêt de sa part pour le métier :

« Ah! Moi je transmets tout ce que j'ai en tête. Le jeune, celui qui veut, quand je vois qu'il est intéressé un peu là, ou qu'il a des aptitudes quelconques dans un métier, moi je lui transfère tout ce que tu veux. ».

Particulièrement dans les secteurs où la polyvalence est attendue dans la pratique du métier, les expériences antérieures professionnelles et personnelles des novices sont des facteurs importants pour l'intégration et la transmission. Par exemple, dans le secteur des services du soutien à domicile, selon les superviseuses, la nature de l'encadrement à prodiguer dépendra du type et du niveau d'expérience des novices. Certaines novices ont travaillé auparavant au sein d'un autre type d'établissement comme une résidence privée et maîtrisent plus facilement l'approche avec les clients tandis que les finissantes auraient parfois un avantage sur la connaissance des équipements les plus récents. Dans le secteur du cinéma, où la polyvalence est particulièrement recherchée, nous avons constaté que l'équipe technique ou le supérieur immédiat s'intéresse aux compétences développées lors de la pratique du métier de technicien du cinéma, mais aussi à celles développées lors de la pratique d'autres métiers. Les expériences personnelles qui peuvent faciliter l'exécution ou la compréhension d'une tâche spécifique (ex. : pratique de sports ou de loisirs tels que la photographie, etc.) sont également prises en considération. Il en va de même pour les aides en alimentation des cuisines institutionnelles, dont les expériences antérieures, particulièrement dans les domaines de la restauration et auprès du public, sont considérées par les anciens comme facilitatrices de l'intégration dans le métier. En résumé, soulignons que si le parcours professionnel joue un rôle important dans l'apprentissage d'un novice et dans son intégration au sein d'une équipe, les analyses montrent que la relation avec une personne-ressource ou un tuteur s'avère aussi cruciale, car elle lui permet d'accéder à des situations

privilegiées d'apprentissage de savoirs accessibles uniquement dans l'action, par la démonstration et l'expérimentation.

6.1.3 Cas-types d'intégration réussie et échouée

Compte tenu du taux de roulement élevé qui existe chez les novices dans le milieu du cinéma et dans celui des cuisines institutionnelles, il a été possible d'observer dans chaque milieu des cas d'intégration réussie et d'intégration échouée. Ces cas permettent d'illustrer les enjeux en cause dans l'intégration dans des métiers où, en plus de l'attitude déjà mentionnée, l'expérience antérieure et le contexte de travail semblent aussi jouer un rôle central dans l'issue de la démarche.

Dans le milieu du cinéma, deux techniciens novices ont été observés au cours d'une même journée de tournage. Il s'agissait d'une journée particulièrement chargée, où les changements répétés de sites complexifiaient la tâche des équipes, et où la tension augmentait dans les équipes de techniciens au fur et à mesure que la journée avançait suite à l'accumulation de retards. Rappelons que, sauf les apprentis qui font partie d'un programme, mais qui sont encore peu nombreux, les novices vont apprendre leur métier « sur le tas » c'est-à-dire dans l'informel, en s'inscrivant dans l'activité de travail quotidienne. La mise en situation est au cœur de la maîtrise de certains savoirs et c'est de cette façon que les personnes-ressources partagent leurs savoirs de base et leurs « ficelles de métier ». On remarque par contre que les exigences du milieu du cinéma vis-à-vis du novice s'inscrivent en paradoxe de cette réalité. En effet, il lui faut bien souvent dès son arrivée dans le métier, en connaître assez pour être opérationnel sur un plateau, alors que ces savoirs sont souvent tacites, invisibles et non reconnus.

Novice 1

Il a été appelé comme extra machiniste. Il a cumulé peu de jours d'expérience en cinéma, ayant travaillé surtout dans l'industrie du vidéoclip considéré dans le milieu comme très différent du cinéma. Il ne connaît pas les membres de l'équipe. Dès son arrivée il se tient plutôt en retrait, attendant les directives du bestboy ou d'autres techniciens sans être proactif. Il n'interagit pas dans l'humour avec les autres techniciens. Après un certain temps il est relégué « au camion » c'est-à-dire qu'il est responsable de préparer les équipements pour les collègues. Quand les demandes lui sont transmises par walkie-talkie, il arrive qu'il ne les trouve pas même s'ils sont identifiés, ce qui constituera un irritant additionnel pour l'équipe qui attend après le matériel. À l'occasion d'un changement de site de tournage, il est confiné à « garder le camion » sans faire d'autres tâches, jusqu'à la fin de la journée. Il ne sera pas rappelé les jours suivants, même s'il y a un besoin de main-d'œuvre.

Novice 2

Il a été appelé comme extra éclairagiste. Même s'il travaille depuis moins longtemps dans le milieu que le novice 1, il y cumule plus de jours de travail. De plus, ayant travaillé 80 jours à la régie pour la même production l'été précédent, il est davantage polyvalent et connaît déjà l'équipe. Cette expérience de travail peut avoir contribué, selon les expérimentés rencontrés en entrevue, à développer ses connaissances sur le fonctionnement d'un plateau en lui permettant d'acquérir les règles de métier qui y règnent et les savoirs de base sur l'activité des éclairagistes et des machinistes, par l'observation. Enfin, en plus d'avoir amorcé une formation en cinéma comme le novice 1, il détient une formation technique en électricité et une expérience dans la

construction qu'il peut mettre à profit sur le plateau. Pendant toute la journée d'observation, il est à l'écoute des directives sur le walkie-talkie, répondant aux demandes sans être sollicité directement. Il participe aussi aux échanges à l'aide du walkie-talkie pour montrer qu'il est disponible. On note qu'il a intégré les modes de communications et qu'il participe aux échanges humoristiques. Il pose des questions pour connaître les équipements, certains étant nouveaux pour lui. Il offre son aide aux collègues, et pas seulement aux machinistes, mais aussi à l'équipe de la régie et de l'éclairage. Cette règle de métier étant aussi bien intégrée. On perçoit qu'il désire faire ses preuves rapidement pour contrer la précarité. Il évoquera d'ailleurs avec nous la concurrence en ces termes : « *Il y en a 1500 qui veulent ma job* ». Engagé pour une seule journée il le sera à nouveau les jours suivants jusqu'à la fin du tournage.

Comparaison des deux cas

Cette comparaison suggère qu'au-delà de l'attitude du novice, son intégration est influencée par son expérience antérieure, par le contexte de travail dans lequel il arrive, et par les contraintes que vit à ce moment le collectif. D'une part, on peut questionner l'assignation du novice 1 au camion alors qu'il ne connaît pas la disposition des équipements dans ce dernier. En effet, l'apport du novice aurait peut-être été plus significatif et moins irritant pour l'équipe s'il avait été assigné près du plateau où il y a toujours quelque chose à faire, notamment de la manutention. D'autre part, les experts rencontrés en entrevue ont avoué qu'il est plus contraignant pour eux d'encadrer un novice lorsqu'ils ont une charge de travail importante. Ils reconnaissent que s'ils avaient eu plus de temps, la situation aurait pu être différente, même si... « *le fait de ne pas s'acclimater aussi avec l'environnement qui était le nôtre...* » sous-entend que l'adhésion du novice aux règles et aux modalités de communication a constitué un critère d'évaluation négative de la performance du novice 1.

Dans le milieu des cuisines institutionnelles, deux novices ont été observés au début de leur période d'orientation au service alimentaire.

Novice 1

Il a occupé pendant 20 ans dans une entreprise un même poste non relié au travail en cuisine. Les observations permettent de constater qu'il n'est pas à l'aise avec l'utilisation d'informations écrites. Il en est à sa deuxième journée consécutive d'orientation au centre hospitalier et dit avoir trouvé sa première journée très difficile. Il avoue aussi ne se souvenir de presque rien de ce qu'il a appris la journée précédente. Pendant toute la journée, il ne pose pratiquement pas de questions, attendant qu'on lui dise quoi faire. Les expérimentés insistent parfois pour qu'il les écoute. Ils rattrapent souvent ses erreurs. Plus la journée avance, dans une succession rapide d'initiation à différentes tâches, plus il montre des signes de découragement et de difficulté à enregistrer de nouvelles informations. Il tente de faire de l'humour. Cependant, ses collègues, qui trouvent qu'il ne comprend pas assez vite, montrent de plus en plus de signes d'impatience à son égard. Il ne sera pas retenu comme employé du service.

Novice 2

Elle a une expérience antérieure diversifiée, ayant entre autres travaillé dans différents emplois reliés à la cuisine, et démontre une capacité à utiliser et à interpréter adéquatement les informations écrites requises dans le cadre du travail. Elle en est à sa deuxième journée d'orientation en centre d'hébergement, après avoir été orientée trois jours au centre hospitalier. Elle pose beaucoup de questions aux expérimentées qui l'orientent et écrit des notes personnelles

sur ce qu'elle apprend. Elle se fait aussi des copies des feuilles de tâches des postes auxquels elle est initiée et les apporte chez elle pour les étudier. Les expérimentés répondent avec plaisir à ses questions et semblent apprécier sa compagnie. Elle obtiendra sa probation, et plusieurs mois plus tard, lors d'une visite, elle sera encore à l'emploi du service.

Comparaison des deux cas

La comparaison suggère que l'expérience de travail antérieure, la capacité à enregistrer de nouvelles informations, la facilité à décoder les informations écrites et à s'adapter sans cesse à de nouvelles situations d'apprentissage complexes, sont des facteurs individuels qui influencent la capacité de s'intégrer dans le métier d'aide en alimentation. Elle montre aussi que le novice doit rapidement faire ses preuves sous peine d'être exclu du collectif, qui cherche ainsi à se protéger de la surcharge occasionnée par la double tâche de réaliser l'activité de travail tout en transmettant ses savoirs.

Dans les deux milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, les membres du collectif disent rechercher chez le nouveau une attitude qu'ils décrivent comme étant celle d'une personne qui regarde l'ensemble du travail qu'il y a à faire par l'équipe, qui prend des initiatives, et qui est disponible pour aider. Cette attitude n'est pas rapportée comme étant recherchée de façon significative en soutien à domicile. Au-delà de l'attitude du novice, soulignons que les deux milieux du cinéma et des cuisines, contrairement au soutien à domicile, sont aussi caractérisés par la précarité d'emploi, le rôle central du travail en équipe, et la faiblesse relative des dispositifs d'intégration des novices. On peut supposer que ces facteurs organisationnels jouent aussi un rôle important dans le fait que les novices ont rapidement à y faire leurs preuves, sous peine d'être éjectés par un collectif qui cherche ainsi à se protéger.

6.2 Activité de transmission

Les résultats obtenus démontrent une transmission de savoirs riches et variés dans les trois milieux étudiés. Ils montrent aussi qu'en situation de transmission la relation expérimenté-novice peut être assimilée à la relation tuteur-novice, bien que le rôle de tuteur formel n'existe que dans les milieux du soutien à domicile et des cuisines institutionnelles, et qu'il soit absent du milieu du cinéma. En effet, si l'on considère que le tuteur permet d'intégrer de nouveaux arrivants dans le collectif de travail et de rendre les situations de travail formatrices, alors on peut parler de tuteur dans le sens plus général du terme (Barbier, 1996). Cette relation tuteur-novice est un moment privilégié d'apprentissage, de partage, d'échanges et de confiance, qui correspond, comme le dit Boru (1996)⁹, à « *un ensemble de moyens humains et organisationnels que certains des salariés (appelés tuteurs) mettent en œuvre pour intégrer et former en situation de travail un ou plusieurs apprenants* ».

Mais ce que les résultats démontrent surtout c'est que la transmission n'est pas le seul fait du travailleur expérimenté vers le novice. Le collectif aussi soutient la transmission et permet de transmettre des savoirs différents selon les individus, et non uniquement le binôme prévu dans les dispositifs formels. Cette prise en charge collective de la transmission concerne bien sûr le

⁹ Barbier J.-M., Berton F., Boru J.-J. (coord.), 1996, Situations de travail et formation, Paris, Éd. L'Harmattan, coll. « Action et Savoir ».

personnel expérimenté, mais aussi les superviseurs et les chefs d'équipe. D'autre part, les résultats montrent que pour qu'il y ait transmission de savoirs il faut d'abord que les situations de travail y soient propices, car la transmission est généralement intégrée à l'activité quotidienne de travail. Enfin, soulignons que la transmission est envisagée ici comme un *processus*, c'est-à-dire qu'elle comprend des moments d'interaction entre experts et novices, mais également des moments de consolidation de ces acquis par essais-erreurs et par des expérimentations diverses. Ainsi, les différentes stratégies de transmission des expérimentés « s'articulent les unes avec les autres et semblent se transformer en fonction de l'apprentissage du jeune et de sa progression » (Cloutier et coll., 2002).

6.2.1 *Caractéristiques générales de l'activité de transmission*

Comme mentionné, l'approche méthodologique a consisté en l'analyse de l'activité de transmission **située**, c'est-à-dire en considérant le processus d'action ou d'interaction d'une personne expérimentée et d'une personne novice engagées dans leur activité de travail. Cette analyse a révélé que la transmission est **indissociable de l'activité de travail**. En effet, l'activité de travail constitue le contexte dans lequel se déroule l'action ou l'interaction entre les personnes, ce qui signifie que les savoirs transmis sont toujours en lien avec une action ou une activité précise, qu'il s'agisse du montage d'un échafaud, de la réalisation d'un pansement ou de la distribution d'un repas. Dans le milieu des cuisines institutionnelles, où il n'existe aucun lieu d'échange formel, le cadre de l'activité normale réalisée au poste de travail constitue même le seul moment/lieu où s'exerce la transmission des savoirs. Cette transmission qui se passe « dans l'action » constitue pour l'expérimenté l'occasion d'accompagner le novice dans les différentes situations d'action caractéristique, au fur et à mesure que se manifestent des opportunités d'apprentissage. L'activité de transmission est aussi « **opportuniste** » en ce sens que dans une situation particulière, les expérimentés tendent à transmettre des savoirs qui sont généralisables à des situations similaires afin d'élargir le champ des connaissances des novices. Les résultats de la présente étude ont permis de constater que l'activité de transmission est **tributaire du contexte de travail**, car elle est influencée par le climat de travail et les caractéristiques du collectif de travail. Elle est **bidirectionnelle**, c'est-à-dire qu'elle n'est pas uniquement dirigée de l'expérimentée vers le novice, puisque ce dernier partage aussi ses savoirs. Enfin, l'analyse révèle que la transmission des savoirs se poursuit sur une longue durée, sous forme de transmission informelle, bien au-delà des périodes d'orientation et de probation lorsque ces dernières existent.

6.2.2 *L'activité de transmission en binôme et en collectif*

La transmission relève à la fois du binôme et du collectif. En effet, les expérimentés participent à un collectif qui peut transmettre aux novices des savoirs différents de ceux qui sont transmis en binôme, et que les expérimentés un à un ne pourront pas leur transmettre. L'accès du novice à ces savoirs collectifs se réalise à la fois par sa participation directe au collectif et par sa participation périphérique, du simple fait de se retrouver dans une situation dynamique où il capte les échanges, les actions et les stratégies qui sont mises en œuvre autour de lui.

Dans un milieu aussi « éclaté » que celui du cinéma, la présence d'un collectif de travail s'avère un élément clé du bon fonctionnement d'une production. Ainsi, la stabilité des équipes joue un rôle déterminant dans la transmission de même que les stratégies développées par le collectif

professionnel en place. C'est aussi à ce niveau que la répartition des tâches se décide en fonction des compétences de chacun, offrant ou non des opportunités d'apprentissage aux novices selon le contexte de la production. Cependant, on note que la présence d'un collectif fort, c'est-à-dire de techniciens qui travaillent ensemble depuis longtemps, qui partagent un même langage et les mêmes méthodes de travail, peut s'avérer un obstacle pour un novice. Le langage verbal et non verbal (important dans ce métier) est difficile à décoder pour un non-initié, difficile donc d'anticiper les demandes pour les novices. Par contre, une fois que le novice « est accepté » il accède à des savoirs très riches et variés, mis en commun par le groupe.

En soutien à domicile nous avons identifié la présence d'un collectif de travail tant dans l'équipe des AFS que dans celle des infirmières. Ces collectifs sont particulièrement forts, c'est-à-dire que leurs membres font preuve de cohésion et partagent non seulement des règles de métier, mais aussi des règles d'entraide et de soutien. La même observation a été faite auprès de l'équipe interdisciplinaire des soins palliatifs. De plus, la richesse des échanges observés, qui vont au-delà des objectifs de formation, résulte d'un climat de travail ouvert et positif. En effet, l'analyse des observations et des propos recueillis montre qu'un climat de travail positif et la présence d'un collectif de travail fort constituent des conditions favorables à la tenue d'activités formelles de formation en incitant le personnel à y participer activement. Ces deux éléments favorisent aussi la transmission informelle et le soutien entre les pairs. De plus, nous avons observé que lors du passage de novices, les AFS, autres que les superviseuses, discutent avec elles et offrent leur aide au besoin. Il semble exister une forme de tutorat informel sur une base volontaire, qui découle de la présence d'un collectif fort : les AFS se mobilisent pour intégrer les recrues. Finalement, rappelons qu'il y a quelques années, le collectif d'AFS était fragilisé par la présence d'un clivage intergénérationnel qui faisait en sorte que les formations ou les séances de résolution de problèmes s'effectuaient dans un climat de tension et d'opposition. Le contraste entre la situation antérieure et la situation observée illustre bien à quel point toutes les conditions organisationnelles qui favorisent l'émergence et le maintien d'un collectif de travail fort sont essentielles pour la transmission.

Enfin, chez les aides en alimentation de cuisines institutionnelles, les quelques anciens qui sont encore affectés à des postes à temps plein constituent le cœur du collectif de travail. Le fait d'avoir travaillé dans la durée au sein d'une même équipe, en leur permettant de développer des liens et un sens commun du travail, leur a aussi permis de développer des modes opératoires communs efficaces et protecteurs. Les anciens ont conscience de leur maîtrise plus approfondie du métier et reconnaissent que leurs savoirs doivent être mis à contribution au bénéfice de la relève avant leur départ à la retraite. Ainsi, lors des observations nous avons remarqué que c'étaient surtout eux qui se mobilisaient et qui mobilisaient les autres expérimentés pour supporter collectivement les novices dans leurs apprentissages. En effet, dans un contexte de déstabilisation des équipes appelées à se décomposer et à se recomposer au gré des déplacements du personnel entre postes de travail, entre établissements et entre titres d'emploi, il devient difficile pour la majorité des employés de créer les liens nécessaires au développement d'un collectif. Cette difficulté à créer des liens contribue aussi à une perte du sentiment d'appartenance que déplorent les anciens en cuisine : « *Il faut revaloriser les gens (surtout) ceux qui sont derrière, les plus jeunes, parce qu'ils n'ont pas de sentiment d'appartenance* ».

6.2.3 Stratégies de transmission des expérimentés

Dans le cadre de cette étude, nous définissons les stratégies de transmission comme les actions mises en œuvre par les travailleurs expérimentés pour transmettre des savoirs aux novices. Différentes stratégies peuvent être utilisées de façon plus ou moins importante selon les métiers. Voici quelques exemples de celles qui ont été le plus fréquemment observées :

Superviser : faire faire en restant à côté, en utilisant le guidage, la correction et la démonstration

En cinéma par exemple, le mode de transmission privilégié par les techniciens expérimentés semble être principalement le guidage et la correction, c'est-à-dire de superviser le novice pendant la réalisation d'une opération tout en émettant, au besoin, des directives et des conseils. Il peut aussi s'agir de réaliser la tâche *avec* lui en le guidant. Le novice acquiert le savoir-faire, technique, en réalisant les tâches et en étant corrigé par l'expert.

En soutien à domicile, les superviseuses considèrent que les novices se concentrent trop sur le soin plutôt que de développer une approche globale en observant et en collectant des informations pour faire le dépistage de situations à risque ou de besoins spécifiques : « *Parce que souvent elles s'installent, puis elles font leur technique puis on dirait qu'elles ont des œillères, elles ne voient plus rien d'autre. C'est de développer le mécanisme que tu vas faire ton traitement, mais en même temps ... Tu parles, tu observes... C'est ça qu'elles n'ont pas au début. Puis de toute façon, au début, quand elles arrivent, elles ne pensent même pas à ça : elles s'en vont faire une prise de sang et elles ne veulent donc pas la manquer!* » Nous avons d'ailleurs pu le constater lors de l'observation d'une novice effectuant un pansement assez complexe aux membres inférieurs, sous supervision. Cette dernière était concentrée sur la technique de soin. La superviseure l'assistait en lui donnant les directives « étape par étape ». Tandis qu'elle la supervisait, l'infirmière expérimentée procédait simultanément à la collecte d'informations sur l'évolution de la cliente. De façon similaire les novices AFS devront apprendre, par exemple lors de la « technique de bain » qui consiste à mettre le tapis, la serviette, etc., à faire en même temps leur collecte de données et à poser des questions pour déterminer l'état de la personne au moment du soin : « *Mais c'est ça, quand ils seront tout seuls, ils n'auront pas le choix. Tu sais, s'ils veulent savoir si la cliente va bien, si je peux lui donner un bain, comment elle va ce matin. Est-ce qu'elle a mangé?* » Nous avons pu en constater la difficulté lors de l'observation d'une stagiaire AFS qui a réalisé un soin d'hygiène à la baignoire sous la supervision d'une AFS expérimentée.

L'aide en alimentation expérimenté, en même temps qu'il tente d'aider le novice dans son apprentissage, doit s'assurer que le travail s'effectue correctement. Ceci implique entre autres la surveillance et le rattrapage des erreurs du novice, comme le rapporte une chef de service : « *Ils vont jeter un œil, s'il y a un nouveau ou deux qui arrivent en même temps, pour ne pas qu'il y ait de surprises.* ».

Rassurer

On a observé à plusieurs reprises chez les AFS le refus d'un soin par les clients, par exemple, le refus d'un soin d'hygiène au lavabo alors qu'une AFS supervisait une stagiaire. À cet égard, il était intéressant d'observer des AFS expérimentées dire à une stagiaire, lors du retour au CLSC, qu'il s'agit d'une situation fréquente et la rassurer en lui disant « *que la personne ne va pas*

mourir si elle n'a pas eu son bain » et que parfois : *« les fois les gens veulent pas, c'est pas grave, on va lui faire le lendemain. »* Les stagiaires auraient aussi tendance à vouloir appliquer à la lettre la séquence de soin apprise à l'école. Dans ces cas-là, les superviseuses les rassurent en leur disant que même si la « séquence » des actions n'est pas exactement la même, elles ont toutefois atteint leur objectif (ex. laver le client).

Les plus anciens en cuisines rassurent aussi les novices qui s'inquiètent des conséquences de leurs erreurs, comme cette aide en alimentation expérimentée orientant une novice au montage des plateaux-repas : *« C'est correct. De toute façon, X, s'il y a de quoi, elle le remet à sa place ».*

Expliquer

En soutien à domicile, une superviseure a fait part de ses stratégies de gestion du temps ainsi que de ses stratégies de prudence à une novice AFS pour prévenir l'apparition de fatigue lors d'une journée de travail très chaude et humide. Une autre superviseure a expliqué à une infirmière novice de quelle façon elle demande les étiquettes de laboratoires à la secrétaire du service, de façon à ne pas la surcharger, comment aussi elle planifie dès le jeudi, la route du lundi. Dans le cadre du programme Tandem, où les infirmières du soutien à domicile effectuent des suivis et coordonnent leurs interventions avec le médecin du secteur, une superviseure a expliqué à une novice comment elle planifie ses interventions. Une autre a relaté à une infirmière novice son expérience de travail de soir afin que cette dernière ait un aperçu des tâches différentes qu'elle peut être appelée à réaliser dans ce contexte. Enfin, les superviseures expliquent aux novices quels types de soins elles peuvent reporter au lendemain ou déléguer, lorsque possible, à des collègues.

Un aide en alimentation expérimenté expliquait à un novice l'importance de ne pas toucher l'argent à la caisse et de ne pas porter ses mains à la bouche pour des raisons d'hygiène. Une autre, qui voulait aider une novice à comprendre comment intégrer son action dans le processus, a profité d'une accalmie dans le travail et a pris 15 minutes de son temps pour lui expliquer comment synchroniser ses tâches avec celles de l'équipe. Cette période d'examen de la feuille de tâches a aussi été l'occasion d'expliquer à la novice la variabilité qui existait entre le prescrit de la feuille et le travail réel à effectuer ce jour-là. Les incidents sont également des opportunités de transmission des savoirs. Par exemple lorsqu'un plateau-repas bloqua sur la courroie, une expérimentée en profita pour expliquer au novice l'importance de bien centrer le plateau par rapport aux trois bandes linéaires d'entraînement de la courroie, et de ne pas le déposer avant que le plateau précédent ne soit assez avancé pour éviter qu'ils ne se chevauchent.

Lors d'une observation en cinéma, alors qu'il fallait tourner une scène au deuxième étage d'un édifice sans ascenseur, un expert machiniste recommandait à un novice de ne transporter que le minimum de matériel. Il y a là non seulement une stratégie de gain de temps, mais aussi une stratégie qui limite la pénibilité de la tâche.

Expliquer et démontrer

Les infirmières sont exposées régulièrement à de nouveaux protocoles de soins, souvent élaborés par les hôpitaux. Nous avons eu l'occasion d'observer une infirmière expérimentée expliquer et démontrer à la novice un protocole de soin spécifique pour l'injection d'une médication. Puisqu'il s'agissait d'une activité inconnue de la novice, c'est la superviseure qui a exécuté le soin et le suivi : *« Si une infirmière n'est pas sûre avec une procédure particulière, elle peut*

demander à être jumelée à une collègue; ça peut aller jusque-là. » Dans un autre cas vu précédemment, au fur et à mesure que la superviseure prépare sa route, elle explique à la novice de quelle façon elle priorise les visites à domicile.

Un aide en alimentation expérimenté démontre à un novice comment nettoyer un chariot rethermalisateur avec le boyau d'arrosage : *« Tu lui passes du dégraissage en masse parce que les chars viennent de sur les étages, ils sont contaminés. Avec ça, ça tue les microbes. »* Un autre lui montrait comment utiliser le pied pour débloquer les roues des chariots éviter les blessures aux mains. Une aide en alimentation expérimentée, après avoir expliqué à une novice comment laver et nettoyer les différentes surfaces de travail à l'aide d'un chiffon et d'une douchette, lui a montré comment démonter les panneaux du lave-vaisselle, comment en sortir les articles qui y sont tombés et en retirer les paniers filtrants. Puis elle lui a montré comment vider le contenu d'un panier filtrant dans la poubelle en l'inclinant, étant donné qu'il est plus large que la poubelle. Dans un autre cas, un expérimenté montrait à un novice comment nettoyer la dalle de sortie du broyeur dans lequel se sont accumulés les déchets. Il lui expliquait qu'il fallait entrer la main jusqu'au fond pour retirer les plus gros morceaux puis compléter avec le jet sous pression pour déloger les plus petites particules, tout en insistant sur les consignes de sécurité à respecter lors de cette opération : *« Quand le couvert est levé, la machine peut pas partir. Puis si tu veux avoir une sécurité plus accrue, tu fermes le courant ».*

Un mode de transmission observé en cinéma est de décrire le type et les fonctions des équipements au cours de leur utilisation : *« regarde ça, c'est un magik arm »*; les moments de leur rangement dans le camion, de leur réparation ou de leur entretien sont aussi utilisés par les experts assignés à ces tâches pour transmettre des savoirs aux novices. Comme le dit un expert : *« Il reste dans le truck, il apprend (avec moi) l'équipement comment ça marche ».*

a) Expliquer la finalité

De multiples savoirs liés à la culture de l'intervention en soutien à domicile sont transmis par le personnel expérimenté aux novices. Par exemple, les AFS expliquent qu'il faut stimuler le client à participer au soin et recourir à ses capacités résiduelles non seulement pendant le soin, mais aussi dans ses activités de la vie quotidienne, afin de favoriser son maintien à domicile. Le personnel expérimenté démontre aussi qu'il inscrit la prestation de service dans une optique de prévention chez certaines clientèles, par exemple en desservant un client à domicile même s'il ne répond pas à tous les critères, ce qui permet de prévenir une détérioration de sa situation. Par ailleurs, le fait de savoir anticiper les possibles, en sachant par exemple où retrouver l'information pertinente pour exécuter un soin, constitue aussi un savoir de prudence, car il permet de s'économiser tout en facilitant l'exécution du soin. C'est pourquoi le personnel expérimenté insiste auprès des novices sur l'importance de lire minimalement les remarques sur l'horaire ou sur le cardex avant la visite, mais aussi, lorsque possible, de consulter les dossiers des clients afin de pouvoir anticiper la tâche.

Lors des observations en cuisine, à la courroie de préparation des plateaux-repas, une situation illustre la transmission de ce type de savoirs d'une expérimentée à une novice : *« Ça fait que quand je vois qu'il y a par exemple des petites gelées de pommes, tout ça, des cretons, alors moi je mets le couteau parce que je le sais qu'il va y avoir des toasts en haut. Lui il prend un Corn Flake, tu y mets le gros berlingot de lait. »* En situant ainsi les actions à effectuer dans le processus global et en expliquant leur finalité, l'expérimentée a aussi facilité la mémorisation à plus long

terme des savoirs par la novice. Lors d'un entretien avec un expérimenté parmi les plus anciens, celui-ci insiste sur l'importance d'expliquer aux novices qu'il faut percevoir l'ensemble des tâches à accomplir, et percevoir celles qui sont en train d'être réalisées par l'équipe. Ainsi, l'employé peut intervenir au besoin pour faire en sorte qu'aucune tâche ne soit oubliée, même si elle n'est indiquée sur aucune feuille de tâches. Cette stratégie permet d'éviter les pertes de temps et de s'économiser tout en améliorant le service aux clients. Enfin, lors de l'observation d'une expérimentée et d'un novice travaillant à deux à l'entrée du lave-vaisselle, la première explique au novice le pourquoi des actions qu'il doit poser, soit l'entraide dans le travail en équipe, lorsque ce dernier commence à alimenter le lave-vaisselle avant d'avoir fini d'assister sa coéquipière dans le nettoyage des cabarets : « *Je voudrais te parler, arrête la machine... Ça là tu fais jamais ça jusqu'à temps qu'on a pas fini le chariot. Travailler toute seule c'est bien plate. Moi ça me tente pas* ».

b) Expliquer les savoirs et les stratégies de prudence

Plusieurs stratégies de prudence ont été observées chez le personnel expérimenté du soutien à domicile, en lien avec les dimensions techniques du travail. Par exemple, en ce qui a trait à l'engagement des clients dans l'activité, le personnel expérimenté fait part aux novices de ses stratégies pour convaincre le client de participer au soin en sollicitant sa participation selon ses capacités résiduelles : « *Êtes-vous capable?* » Certaines superviseuses ont aussi expliqué l'importance de l'anticipation pour les clients : A-t-il compris ma directive? Lui ai-je donné assez de temps pour y réagir? Est-il d'accord? Le fait de solliciter la participation du client à une action, par exemple en lui demandant de remonter son ventre pendant l'essuyage, vise le double objectif de réduire ses propres efforts tout en valorisant la personne sur ses capacités. Certaines discutent ouvertement avec les novices de la manipulation par certains clients. Elles leur expliquent qu'elles sont là pour donner un soin, même si « *on veut se faire aimer, puis on veut se faire apprécier dans notre travail.* » Elles mettent les novices en garde contre cette attitude, partageant avec ces dernières ce savoir de prudence. De plus, lorsqu'elles font face à des clients qui tentent de faire du clivage, les AFS en discutent entre elles et avisent les novices sur ce qui est acceptable ou non.

En cuisines institutionnelles, la transmission des savoirs sur les méthodes de travail est aussi souvent l'occasion pour les expérimentés de transmettre des savoirs de prudence, comme l'illustrent ces exemples :

- Une expérimentée explique à une novice comment positionner ses mains sur le chariot pour le faire passer par la porte étroite qui sépare la salle à manger de la laverie : « *Quand tu mets tes doigts... Fais attention en haut.* »
- À la cafétéria, un expérimenté explique à un novice que pour manipuler les casseroles de la table à vapeur il faut toujours utiliser un linge ou des mitaines pour ne pas se brûler
- Une expérimentée prévient un nouveau d'un risque potentiel de brûlures aux mains : « *Quand tu mettras les ustensiles dans l'eau de l'évier du fond, tu feras attention, ok? Parce que tout à l'heure on a parti la vapeur là.* »
- Une expérimentée conseille à une novice de soulever moins lourd pendant son travail. Elle dit aussi aux nouveaux : « *Quand tu te plies les genoux pour aller chercher tes cabarets, descends tes jambes, ne reste pas le corps en haut.* »

c) Expliquer le cœur du métier

Les superviseuses infirmières que nous avons rencontrées confirment que l'approche auprès de la clientèle, la compréhension du rôle de l'infirmière en soutien à domicile et la philosophie d'intervention constituent les fondements du métier les plus difficiles à acquérir par les nouvelles employées et les stagiaires. Pour elles, cela représente un enjeu de transmission important, car il s'agit d'attitudes et d'activités de travail qui sont invisibles, peu tangibles et peu formalisées dans la documentation remise aux novices. L'une d'elles explicite clairement l'enjeu perçu :

« La petite pression pour rien, c'est un bien bon prétexte. Ce n'est pas menaçant. [...] Notre rôle primaire, c'est le maintien à domicile. Nous, on fait du maintien à domicile, ce n'est pas d'aller prendre une pression ou de faire une prise de sang aux trois mois, qui maintient les gens à domicile, c'est beaucoup plus autre chose. Aller évaluer ce qui se passe, c'est quoi les besoins, ça, c'est bien plus important. Si on ne le communique pas, qu'on ne le partage pas et qu'on ne le fait pas connaître aux nouveaux employés, ça, c'est l'essence même de notre rôle ici aux soins à domicile. Et ce n'est pas écrit. C'est écrit peut-être, mais tu comprends? Bien c'est difficile, c'est complexe, c'est gros à faire, à transmettre, fait que c'est pour ça qu'on a une grosse tâche parce qu'on a tout ça à faire passer. »

Impliquer les novices dans les échanges

La coordination entre les infirmières est très fréquente, compte tenu du recours à des infirmières en surplus, mais aussi de nombreux échanges de services entre les infirmières d'un même secteur ou de secteurs différents. Cette coordination fréquente offre l'occasion à des novices d'être témoins d'interactions entre collègues. Par exemple, l'une d'elles est venue faire un compte-rendu à une collègue au sein des interventions et des informations recueillies lors des visites qu'elle a réalisées pour elle, de façon à ce que cette dernière puisse poursuivre l'intervention auprès de son client. La superviseuse explique qu'en l'absence de surplus, elles s'organisent entre elles. Il importe donc, pour une novice, d'apprendre qu'il existe une règle d'entraide qui est partagée par l'ensemble du collectif des infirmières. Il s'agit d'une stratégie de prudence collective qui vise aussi la qualité. Par ailleurs, nous avons été témoins d'une discussion informelle entre une stagiaire et des AFS, au sujet d'une règle de fonctionnement du service qui est celle du respect du plan d'intervention. La discussion s'amorce lorsque la stagiaire explique qu'elle a nettoyé la toilette d'une cliente très souffrante, car elle était très souillée.

Lors des réunions de secteur du soutien à domicile, il y a mise en commun des informations et élaboration de stratégies pour favoriser le maintien à domicile des clients. Des stratégies organisationnelles, par exemple comment faire prioriser une demande en physiothérapie sont aussi partagées alors que des stratégies collectives d'ordre relationnel sont élaborées afin de favoriser la collaboration du client en lui tenant tous le même discours. Au cours des discussions observées, les thèmes suivants, qui sont au cœur de la pratique du métier, sont aussi abordés : la mission du soutien à domicile (mandat, quelle clientèle, etc.), les valeurs d'intervention en soutien à domicile (ex. respect des choix du client tout en lui exposant les avantages et inconvénients pour une prise de décision éclairée, favoriser l'autonomie du client), l'équité ou la parité des clients (ex. ne pas favoriser un client au détriment des autres), l'éthique du métier (ex. approche réaliste vis-à-vis le client concernant certaines issues, comme l'hébergement), pour ne nommer que ceux-là. Ces discussions interdisciplinaires, au cours desquelles sont abordés des

thèmes touchant le fonctionnement du service et la culture de métier, les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe interdisciplinaire, peuvent contribuer à renforcer l'apprentissage des novices lorsque ces derniers y sont conviés.

Faire le lien avec l'école

Lors d'une discussion concernant le respect du plan de soin en soutien à domicile, une stagiaire explique qu'il s'agit d'une règle apprise à l'école, mais aussi mentionnée lors du stage. Une AFS expérimentée lui raconte qu'il lui est arrivé, par exemple, de laver les cheveux d'une cliente si cette dernière est malade. Cependant, elle l'a noté dans son dossier et en a donné les raisons. Cette AFS expérimentée conclut en disant « *qu'il y a des demandes qu'il faut refuser, car sinon on finit plus [...] Il ne faut jamais oublier que la personne qui nous remplace après, ça crée des conflits. Il faut faire attention, c'est le gros bon sens.* » Il s'agit encore une fois d'une stratégie de prudence collective qui vise aussi la qualité. Pour une novice qui s'intègre dans une équipe de travail, il est important de connaître ces aspects de coordination entre les collègues.

Répondre aux questions /poser des questions

En soutien à domicile, la prise en charge informelle de la transmission par le collectif est observée au sein des groupes professionnels étudiés. Elle se traduit par une disponibilité à répondre aux questions des collègues, novices ou non. En cuisines, les anciens encouragent les novices à poser des questions : « *Si tu as un 15 minutes où tu ne sais pas quoi faire, va à côté du gars puis regarde-le faire et pose-lui des questions. Il va te répondre. Moi je l'ai appris sur mon heure de dîner. À la place de regarder les murs, je n'avais rien à faire, j'ai été voir. J'ai regardé comment ils faisaient ça.* ».

Supporter les suggestions du jeune et soutenir son expérimentation

En cinéma, face à un novice qui démontre son intérêt et fait preuve d'un certain niveau de connaissance ou de débrouillardise, les experts disent qu'ils vont le « tester » c'est-à-dire l'impliquer dans la réalisation d'une tâche qu'ils ne lui auraient pas assignée d'emblée : « *Regarde, Untel, tu le vois qu'il est allumé là, il demande juste ça lui. Tu lui laisses la place, tu l'essaies. Il a des idées, amène-la let's go! Si ça marche... si ça ne marche pas, on va être ici. [...] Si ça ne va pas, on le défait puis on le refait. On reste là.* ».

Faire répéter

Pour les experts, la répétition est importante pour développer les savoir-faire, comme le rapporte ce technicien expérimenté du cinéma : « *C'est que le jeune comme Untel, quand il a bâti avec moi la bébelle bleue, la prochaine fois il va savoir à peu près ce qu'il faut faire. Il ne se souviendra pas de tout. Tu ne peux pas catcher ça en une fois. Mais il va savoir à peu près ce qu'il doit faire. Donc, il va dire : "Ouais, bien peut-être ça, ça, ça." Il va le faire une autre fois, il va le faire deux fois, il va le faire trois fois. À un moment donné, il va être capable de le faire tout seul. [...] il revient travailler avec nous autres [...] il peut le monter, il l'a vu, il l'a fait, puis s'il ne monte jamais.... [...] Il va connaître, il va savoir l'idée, il va comprendre le principe.* ».

Utiliser l'humour et les rituels d'initiation

En cinéma les techniciens expliquent qu'ils utilisent l'humour entre eux pour se détendre et pour « *ne pas se prendre au sérieux* ». Les observations ont révélé qu'ils utilisent aussi ce mode de communication avec les novices, en visant l'atteinte de différents objectifs. L'utilisation de l'humour sert parfois à « *passer un message* » : il peut s'agir de ne pas répéter une erreur ou de

lui donner un conseil, mais en tentant d'éviter de le vexer par une critique. Face à un novice qui transportait un gros trépied dans une main et un paquet de tubulures en métal dans l'autre, un expert l'interpelle en lui disant « *tu pourrais en prendre plus, voudrais-tu un autre trépied* », d'un ton un peu sarcastique. À un autre moment, un novice se trompe de sentier dans un site en plein air, ce qui retarde sa livraison de matériel. La fois suivante on l'avise à la blague à l'aide du walkie-talkie de « *ne pas se tromper de chemin, tourne à droite...* » L'humour peut parfois même être combiné à une sorte de « rituel d'initiation ». Par exemple lors d'un « wrap », un expert renverse entièrement le chariot sur lequel un novice avait empilé, de travers, des sacs de sable : « *C'est une vraie tour de Pise! Ça va tomber, tu t'rendras pas loin avec ça!* » Il lui démontre ensuite comment les empiler de façon à les stabiliser afin que le chariot ne bascule pas pendant sa manutention. Lors de l'auto-confrontation, cet expert a reconnu que la manière « pouvait être brusque », mais qu'il savait que le novice « pouvait en prendre, car il avait un bon sens de l'humour ». Il expliquait aussi que de cette façon, le novice allait se souvenir de la méthode. Du point de vue d'un novice, il semble que le recours à l'humour par les experts constitue aussi une « preuve » de son intégration. Face aux taquineries dont il était la cible, un novice explique qu'il faut prendre ça en riant, sans se fâcher : « *J'aime ça parce qu'ils se niaient entre eux autres, ça fait que, dans un sens ça te fait sentir que tu fais partie de la gang (...)* T'es rentré dans le club là, plus ou moins. ».

S'adapter aux besoins d'apprentissage du novice

Les superviseuses du soutien à domicile documentent l'expérience antérieure des novices pour s'adapter à leurs besoins d'apprentissage. De plus, elles ont recours à des stratégies de transmission différentes selon le contexte de l'activité de travail, selon leur expérience et celle de la novice. On note d'ailleurs que les superviseuses questionnent régulièrement les novices sur leurs expériences antérieures et leurs connaissances sur une technique de soin, par exemple, afin de s'adapter à leurs besoins d'apprentissage.

Les aides en alimentation expérimentés des cuisines institutionnelles sont conscients de la quantité importante de savoirs que les novices doivent acquérir pendant leur orientation, et ils constatent qu'à la fin de l'orientation une faible proportion des savoirs a été retenue : « *La personne revient puis elle ne se souvient pas du quart de ce qu'elle a appris.* » Les expérimentés tentent donc de mettre en place des moyens pour faciliter l'apprentissage chez les novices. Par exemple lors du service à la cafétéria, ils vont l'affecter d'abord au service des soupes qui est une tâche plus facile, avant de l'initier à des tâches plus complexes. Ils vont aussi ralentir leur cadence de travail sur la courroie: « *Nous on est habitués, on ne court pas. Mais une personne qui arrive à côté de nous et qui apprend, il ne faut pas que tu ailles à la même vitesse que d'habitude.* » Ils ont cependant confiance en la relève: « *Ils vont faire comme nous autres. Ils vont se débrouiller. Ils vont prendre des petits trucs.* » Lors de l'apprentissage du service aux tables, l'acquisition des savoirs requis pour maîtriser la dimension relationnelle avec la clientèle nécessite une présence continue, ou à tout le moins fréquente, dans un même centre, pour réussir à connaître les particularités et les besoins de chaque résident. Elle nécessite aussi beaucoup de patience et de doigté de la part de l'expérimenté, qui doit à la fois accepter de ralentir son service pour donner des explications au novice concernant les besoins des clients, tout en le communiquant dans le respect de ces derniers. Enfin pendant l'orientation des novices, les expérimentés se coordonnent entre eux pour faire en sorte que ces derniers aient toujours des tâches à effectuer, que ces tâches soient le plus profitables possible à son apprentissage, et que le

rythme de progression dans la complexité des tâches tient compte de sa capacité à absorber de nouveaux savoirs.

Expliquer et démontrer différentes méthodes

Quand ils orientent les novices, les aides en alimentation expérimentés valorisent la variabilité des méthodes de travail de leurs collègues, et encouragent les novices à développer leurs propres méthodes : « *Nous autres on leur dit, on va te montrer notre méthode de travail, à cette place là où tu travailles. Si un autre te le montre, ça va être sa méthode à lui. Puis tu choisiras la meilleure pour toi.* » Lorsqu'expérimentés et novices se retrouvent à travailler en équipe pendant l'orientation, ils doivent s'entendre sur des méthodes de travail communes. Par exemple, un employé gaucher explique comment il s'adapte aux droitiers lorsqu'il les oriente : « *Sur la courroie, hier, moi ça allait bien de ma manière, mais lui ça allait moins bien parce que c'est un droitier. Il a fallu que je fasse semblant d'être un droitier.* ».

Référer les novices aux compétences spécifiques de chaque expérimenté

Cette stratégie de transmission est utilisée assez fréquemment. Par exemple, en cuisines institutionnelles, les expérimentés, en particulier les plus anciens qui travaillent ensemble depuis un certain nombre d'années, se connaissent bien entre eux. Ils sont donc en mesure de renseigner les novices sur les compétences spécifiques de chacun, et de les référer à la meilleure personne pour l'acquisition d'un type de savoir particulier.

Faire un retour réflexif

Pour faciliter l'apprentissage d'une approche de la clientèle, toutes les superviseuses du soutien à domicile disent faire, lorsqu'elles ont la possibilité au cours d'une journée, des retours avec les novices sur les situations vécues à domicile. Ainsi après une visite à domicile, les superviseuses effectuent presque toujours une rétroaction sur le déroulement du soin ou de la visite, et posent ou répondent aux questions des novices.

Laisser faire seul sans superviser

Une dernière stratégie qui a été observée, et qui semble être de la « non-transmission », est de laisser-faire le novice sans le superviser directement en étant à côté de lui, mais en étant prêt à intervenir en cas de besoin d'aide. Dans le soutien à domicile, une stratégie utilisée par les superviseuses pour faciliter le contact avec le client est de laisser la novice seule avec lui. Par exemple, après quelques jours d'entraînement, une AFS laissait les novices faire seule la toilette d'un client en restant dans la pièce d'à côté, prête à intervenir. Plusieurs superviseuses insistent aussi pour que les novices prennent l'information, concernant par exemple la localisation du matériel, auprès du client lui-même, de l'aidant ou d'une personne-ressource, plutôt que de toujours se référer à elles.

Dans le cinéma, un expérimenté qui disposait de marges de manœuvre temporelles suffisantes pour réaliser l'assemblage d'un échafaud, en a confié la responsabilité à deux novices. L'analyse montre que cet apprentissage en situation « réelle » implique la réalisation d'erreurs, que les novices ont détectées et corrigées, puisqu'ils en avaient la possibilité. Les deux novices collaborent, s'aident et se posent des questions. Ils savent qu'ils peuvent solliciter au besoin l'expert qui n'est pas loin. Tout ce travail se fait sous une supervision à distance du travailleur expérimenté qui travaille plus loin à réaliser une autre tâche. Pendant son travail il jette des coups d'œil très fréquents.

6.2.4 L'utilisation des SAC pour la transmission

Rappelons que dans le cadre de la présente étude des situations d'action caractéristiques (SAC), centrées sur le contexte de travail et la mobilisation des savoirs nécessaires à leur réalisation ont été identifiées pour chacun des métiers étudiés. Les SAC sont des situations particulièrement critiques pour la réalisation du travail, elles reviennent fréquemment et leur maîtrise se développe par un apprentissage en contexte. En effet, les formations formelles, lorsqu'elles existent, ne préparent pas à la réalisation de ces SAC. C'est donc sur le tas que les novices doivent apprendre. L'analyse de ces SAC a permis de mettre en lumière la complexité des savoirs mobilisés qui sont nécessaires pour arriver à les réaliser. Ces savoirs visent des objectifs multiples d'efficacité du travail, de qualité du produit ou du service, et de protection de sa propre santé et de celle des autres. Ces situations s'avèrent riches en savoirs de métiers et de prudence qui se manifestent de façon imbriquée, et qui relèvent de dimensions technique, relationnelle et organisationnelle du travail qui sont importants pour la transmission. L'analyse de ces SAC a aussi permis de mettre en évidence les stratégies qui sont mises en œuvre par le personnel de même que les compromis qui sont faits par les individus pour tenir compte du contexte particulier de leur réalisation. Or, ces compromis évoluent au fil du temps, car ils dépendent des contraintes du travail, de même que de l'état de santé et de fatigue des travailleurs ainsi que, dans les métiers de services, des particularités des clientèles et de leurs évolutions. Ainsi, le fait qu'un novice et un expérimenté soient mobilisés ensemble dans une situation d'action caractéristique (SAC) permet à celui-ci de transmettre ses savoirs, ses stratégies et les compromis qu'il a élaborés avec l'expérience du travail de même que les pourquoi de ces choix. De plus, cette approche par SAC permet de faciliter la verbalisation des savoirs parce qu'elle est centrée sur des situations qui surviennent réellement dans le travail. La transmission en contexte

L'étude a permis de constater que les stratégies de transmission varient selon le contexte. Elles sont influencées entre autres par les contraintes temporelles, par les opportunités qu'offre l'activité de travail et par le parcours du novice.

Certaines stratégies s'appliquent plus quand les gens ont le temps. Ainsi lorsqu'ils ne sont pas soumis à de trop fortes contraintes de temps, la plupart des expérimentés expliquent le travail aux novices, les regardent travailler et vérifient s'ils ont bien compris. Dans le cinéma, les expérimentés mettent en œuvre des expérimentations de matériel avec les novices lorsqu'ils disposent de marges de manœuvre temporelles suffisantes. En cuisines institutionnelles, ils profitent d'accalmies pour lire avec les novices leur feuille de tâches, et ainsi compléter avec eux les informations manquantes qui les guident dans la réalisation de leur travail. Au contraire, lorsqu'ils sont soumis à de fortes contraintes temporelles, ils expliquent rapidement ce qu'il y a à faire sans voir au suivi ou encore ils font de l'évitement. C'est le cas d'un aide en alimentation qui, en contexte de surcharge, demandait à la novice qu'il orientait de ne plus lui poser de questions : « *Quand on explique des affaires au monde, on a pas le temps de travailler. On a pas le temps de faire autre chose* ».

Le parcours antérieur des novices a aussi une influence sur les stratégies. Ainsi au soutien à domicile les superviseuses constatent que la nature de l'encadrement à prodiguer dépend du type et du niveau d'expérience des novices. Par exemple, certaines ont travaillé au sein d'un autre type d'établissement, comme une résidence privée. Alors que ces dernières maîtrisent plus facilement l'approche avec les clients, les finissantes ont parfois un avantage sur la connaissance

des équipements les plus récents. Elles doivent ainsi adapter leurs stratégies de transmission en conséquence. Dans le cinéma, les expérimentés laissent davantage « aller » un novice qui a une expérience de métier antérieur, mais surveillent de plus près un finissant.

Enfin, il y a aussi une certaine évaluation de la part des expérimentés de l'évolution du processus de construction des savoirs chez un novice, et un ajustement de leurs stratégies de transmission en conséquence. Par exemple, comme nous l'avons vu dans les milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, la perception d'une évolution trop lente des apprentissages chez un novice peut mener à l'éjection par le collectif. Il s'agit ici de stratégies du collectif pour se préserver.

6.2.5 Stratégies des novices

Les stratégies utilisées par les novices pour construire leurs apprentissages sur le tas sont souvent semblables d'un métier à l'autre, mais diffèrent aussi sous certains aspects. Par exemple, les techniciens du cinéma et la majorité des aides en alimentation doivent d'abord faire leurs preuves avant d'avoir accès aux savoirs des expérimentés, ce qui n'est pas le cas chez les AFS et les infirmières du soutien à domicile. Cependant de façon générale pour l'ensemble des secteurs, les stratégies des novices consistent essentiellement à poser des questions, adapter ses apprentissages aux nouvelles situations, se trouver un tuteur, une personne-ressource ou un réseau, et intégrer les règles implicites du métier.

Faire ses preuves

Comme le souligne un technicien novice en cinéma, il faut se démarquer et il n'est pas facile de faire sa place : « Ils nous engagent au début, on est 15 extras à la régie. Sur la deuxième journée bien il reste 10 extras, troisième journée il en reste 5, quatrième il en reste 1. Aye, t'es encore là. Tu commences à bûcher là. » En effet, le mode d'organisation du secteur du cinéma avec la précarité et la concurrence inhérentes à l'exercice de plusieurs métiers, pousse le novice à faire ses preuves rapidement car sa performance est souvent évaluée sur la base d'une seule journée, voire sur la base de quelques heures de travail, comme l'a montré plus haut la description d'une intégration échouée. Ce novice engagé comme éclairagiste ne manquait pas d'être à l'affût et d'offrir parfois un coup de main aux machinistes lorsque cela était possible. Il faut cependant, selon lui « ne pas en faire trop », c'est-à-dire qu'il faut d'abord comprendre la répartition des activités au sein de l'équipe ainsi que le fonctionnement des départements sur un plateau sinon, on pourrait nuire aux autres : « Il faut toujours s'informer avant d'agir, écouter le walkie-talkie et être prêt à réagir. Par exemple, il ne faut pas ramasser les poches de sable sans le demander, c'est peut-être un repère que les grips ont mis pour savoir où mettre leur rail. » Il en va de même en cuisines institutionnelles où le travail sur appel, la précarité et la concurrence pour l'ancienneté poussent les novices à faire leurs preuves rapidement afin d'être rappelés le plus souvent possible.

Poser des questions

Un technicien novice du cinéma explique qu'il observe les expérimentés et qu'il leur pose des questions : « Moi quand j'suis là, là j'arrête pas, c'est quoi ça, montre-moi ça. Ça me permet d'anticiper aussi, de voir quelle prochaine pièce d'équipement y pourrait avoir besoin. » Plusieurs techniciens expérimentés déclarent qu'ils ont aussi eu recours à cette stratégie lorsqu'ils ont débuté dans le métier : la situation a donc peu changé. Enfin, un novice estime qu'en général les experts sont disponibles et répondent à ses questions à la condition de « trouver

le bon moment et de manifester ton intérêt ». Il faut aussi, selon lui, assumer ses erreurs ce qui est « dur au début, car tu ne sais pas trop quoi faire. ».

Adapter ses apprentissages

En soutien à domicile par exemple, dans une action réflexive sur leur pratique les novices comparent les savoirs ou les méthodes qu’elles ont acquis antérieurement avec les pratiques de la superviseure et les règles du service. Les stratégies d’apprentissage varient selon l’expérience des novices : poser des questions, prendre des notes, comparer des situations observées, comparer des modes opératoires. La répétition des informations et des gestes et le mimétisme sont des stratégies auxquelles recourent aussi les novices.

Pour apprendre à intégrer leur action dans le processus en cours, les novices observés en cuisines institutionnelles procèdent à la fois en posant des questions aux expérimentés avec lesquels ils travaillent, et en étudiant les informations contenues sur leurs feuilles de tâches : « *Les premiers temps, c’est important d’avoir ta copie dans tes poches, parce que tu n’y arrives pas...Au moins, tu as un guide, tu sais à peu près où tu t’en vas.* » À part le questionnement et l’observation des expérimentés, la feuille de tâche est donc un outil essentiel de l’apprentissage des novices : « *Les premiers temps, c’est important d’avoir ta copie dans tes poches...Parce que tu n’arrives pas.* » Les employés expérimentés rapportent que les novices utilisent aussi leur feuille de tâches pour leur poser des questions: « *S’ils ont des questions à poser, ils amènent leur feuille avec eux, leur plan de journée, puis ils disent, ça je ne comprends pas trop ça. Alors, on leur dit.* » Pour faciliter son apprentissage, une novice s’est quant à elle fait des copies des feuilles de tâches de tous les établissements où elle a travaillé. Elle les a mises à jour en y ajoutant des notes pour se repérer dans ses tâches : « *Parce que, s’il faut que tu remplisses la courroie pour le poste des desserts, ça inclut autre chose que le dessert. Mais il faut que tu saches quelle chose est incluse. Alors, je me l’écris : aller chercher tel chariot dans tel frigo.* ».

Les novices doivent aussi savoir adapter leurs modes opératoires à ceux des expérimentés qui les orientent : « *Tantôt pour enlever les cabarets sales, une ancienne m’a dit, ah moi du côté droit je suis pas capable. C’est vrai que quand t’es droitier il y a un bord qui va moins bien que l’autre. Mais moi ça ne me dérangeait pas, j’ai pris l’autre.* » Ils doivent aussi savoir s’adapter sans cesse à de nouvelles situations et aux façons de faire différentes d’un établissement à l’autre : « *Il y en a qui mélangent l’ouvrage avec les autres sites aussi. Il a travaillé, supposons dans un autre centre, là il va venir ici, puis il va essayer de travailler de la même manière. Mais ce n’est pas standardisé pareil.* » Enfin, les expérimentés remarquent que pour éviter la surcharge cognitive, les nouveaux cherchent parfois à éviter certaines tâches, se donnant ainsi plus de temps pour intégrer leurs nouvelles connaissances : « *Quand ils ont assimilé une certaine partie de l’ouvrage, ils veulent tellement toujours faire la même ouvrage. Parce qu’ils ont peur de se tromper. Mais là on leur dit, il va falloir que tu élargisses ton emploi, que tu fasses autre chose. Parce que s’il fait toujours le même ouvrage, c’est sûr qu’il ne peut pas savoir les à-côtés. Puis là, ils se disent, s’il faut que j’aïlle en apprendre un autre, je vais me mêler.* ».

Se trouver un tuteur, une personne-ressource ou un réseau

Dans le cinéma, nous avons observé qu’un novice tendait à « cibler » un expert auprès duquel il tentait de développer une relation privilégiée. Dans un cas, c’est « le gars du camion » qui s’avère plus disponible que les autres pour répondre aux attentes du novice : connaissance parfaite du matériel et son rangement, stratégies de prudence (comment porter ou dérouler le

câble, positionner sa charge, transporter un trépied, etc.) Dans l'autre cas, c'est auprès du bestboy, qui détient une expertise dans l'assemblage de « rig » (systèmes de soutien de la caméra). La confiance s'installant, le novice a la possibilité de participer à des tâches qui sont autres que le port de matériel (souvent confié aux novices), car la relation établie avec l'expert lui donne accès à d'autres activités. Tel qu'observé auprès des cuisiniers et des usineurs (Cloutier, Lefebvre et coll. 2002), les novices tendent à développer un réseau de tuteurs afin de parfaire leur apprentissage en optimisant l'accès à différentes expertises détenues par les travailleurs expérimentés.

Intégrer les règles implicites du métier

Il est attendu du novice qu'il intègre par lui-même certaines règles implicites du métier, par la simple observation du collectif, sans que personne ne lui transmette verbalement de façon explicite, ou encore sans qu'aucun mécanisme de transmission ne soit mis en place à cet effet. Par exemple, dans le cinéma les communications jouent un rôle capital dans l'activité collective de réaliser un film. Tous les techniciens présents sur un plateau sont généralement équipés d'un walkie-talkie qui permet de recevoir et de transmettre de l'information aux membres de son équipe ainsi qu'aux autres départements, et où chaque département possède sa fréquence. Il existe une règle implicite qui consiste à être attentif à toutes les demandes transmises par walkie-talkie et à y répondre, même si elle n'est pas spécifiquement adressée à soi. Ce code de métier s'avère une stratégie collective de gain de temps et d'efficacité, et son non-respect peut constituer un irritant pour le groupe. Les experts rencontrés estiment que souvent les novices n'écoutent pas assez les communications au walkie-talkie ce qui nuit au travail de l'équipe : « *Ça leur est jamais adressé ça. Mais ça s'adresse à tout le monde! Toi tu viens de passer à côté de la caisse!* (qu'un collègue cherche) ». Une autre règle de métier implicite qui touche l'entraide des collègues est celle de « ne pas faire courir les autres pour rien ». Il s'agit aussi d'une stratégie de prudence partagée par les techniciens rencontrés : tout n'est pas « urgent » et il faut faire preuve de jugement quand on demande quelque chose à un collègue. Par ailleurs, pour les expérimentés, il est important que les novices connaissent les noms des équipements et des différents types d'assemblage pour pouvoir travailler efficacement. Ils croient donc que les novices devraient davantage écouter les échanges sur les talkies-walkies afin d'accélérer leur apprentissage des noms et leurs connaissances de l'utilisation des différents équipements. La chose est rendue plus difficile par le fait qu'une règle implicite consiste à transmettre dans le *walkie-talkie* des informations brèves pour ne pas retarder le travail, et que certaines pièces d'équipements portent un nom différent d'une équipe à l'autre. Conséquemment, les techniciens ont développé plusieurs noms pour désigner les différents équipements utilisés : Gobo, rig, magik arm, Matthewlini, etc.

Encore dans le milieu du cinéma, soulignons l'importance pour le technicien novice de s'intégrer au sein de l'équipe en adhérant à la culture du métier. Il lui faut apprendre rapidement où est sa place dans le contexte de travail, c'est-à-dire comprendre le contexte organisationnel, notamment la hiérarchie existante sur le plateau. Ainsi, le novice doit savoir gérer ses contrats et ses horaires de façon à acquérir rapidement de l'expérience et à être disponible et attractif pour l'embauche. Il doit aussi savoir inscrire son action dans le contexte organisationnel de travail, ce qui signifie qu'il doit d'abord comprendre comment fonctionne la production sur laquelle il est engagé (type d'horaire, hiérarchie en place, planification du tournage, organisation des journées de travail), et apprendre le fonctionnement des différents départements et de son département ainsi que le rôle et les responsabilités de chacun, afin de se situer lui-même dans le contexte de travail. Il faut

aussi connaître les structures organisationnelles du secteur d'activités, ce qui nécessite d'apprendre les différents aspects qui caractérisent le mode d'organisation du secteur du cinéma, soit les règles en lien aux différents statuts d'emploi, les contrats et la rémunération. Il importe de savoir aussi quel est le rôle des associations (AQTIS, APFTQ), les règles à respecter en matière de SST et les programmes de perfectionnement offerts ceci, dans une perspective de développement professionnel.

7. LES PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DE LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DE MÉTIER ET DE PRUDENCE

Nous avons vu que l'activité de transmission se construit dans une dynamique de relation en binôme entre le travailleur expérimenté et le novice mais, également, avec un collectif de travail fort et stable. Ces deux facettes de la transmission semblent indispensables. En effet, dans tous les métiers étudiés, la période d'orientation, lorsqu'elle existe, ne permet pas aux novices d'acquérir l'ensemble des savoirs requis pour mener leur tâche à bien. L'apprentissage du métier se poursuit, généralement soutenu par les pairs, pendant plusieurs mois et même plusieurs années. Pendant ce temps, l'activité de transmission s'ajoute à l'activité de travail et constitue une « double tâche » qui peut diminuer le niveau de productivité des expérimentés. Une régulation de la productivité doit alors s'opérer par l'ensemble du personnel en place ce qui suppose une bonne entente et coordination au sein du personnel.

La littérature scientifique identifie trois conditions à la construction d'un collectif de travail fort : la confiance réciproque, la reconnaissance des compétences de chacun et les règles de métier partagées (Caroly, 2010, 2002). Ces conditions se bâtissent dans le temps. La présente étude démontre le rôle primordial joué par le collectif dans la transmission des savoirs de métier et de prudence. En effet, il a été observé que la présence d'un collectif de travail fort constitue une condition essentielle à la transmission, car les travailleurs partagent des stratégies de travail et reconnaissent les compétences de chacun. De plus, chaque membre de l'équipe dispose de savoirs particuliers intéressants à transmettre; ces savoirs étant le fruit de son parcours professionnel singulier. C'est aussi au niveau du collectif de travail que se jouent l'adhésion et le partage des règles de métier, incontournables pour l'intégration au sein d'une équipe et, par ricochet, l'intégration au métier. Cependant, l'équilibre d'un collectif peut être fragilisé par certaines conditions comme le montrent les études de cas réalisées, ce qui peut nuire à la transmission.

Plusieurs conditions particulières affectent le fonctionnement du collectif de travail en diminuant son potentiel de transmission dont notamment la surcharge de travail, le nombre restreint d'anciens à certains poste-clés, les difficultés de contact entre les membres de l'équipe et l'instabilité du collectif liée à la flexibilité et à la précarité. L'ensemble de ces éléments, dont les déterminants se situent à différents niveaux organisationnels, influence la possibilité de développer une force de cohésion dans le collectif qui permet de collectiviser la transmission des savoirs de métier et de prudence.

Dans cette section nous présentons les résultats des analyses comparatives des différents milieux de travail qui permettent d'identifier des déterminants majeurs de la transmission réalisée au niveau des individus ou des collectifs de travail. Ces déterminants agissent en facilitant ou, au contraire, en nuisant à l'activité de transmission. Voici les principaux éléments qui ressortent comme déterminants positifs de la transmission.

7.1 Une charge de travail équilibrée

La charge de travail joue un rôle important sur la transmission. Plus les effectifs de travail sont serrés pour la production à fournir ou les services à dispenser, plus la charge de travail (physique, cognitive, affective) est élevée, et moins il y a de temps et de disponibilité d'esprit pour l'activité

de transmission. Or, les travailleurs expérimentés qui acceptent de transmettre leurs savoirs de métier et de prudence augmentent directement leur charge de travail puisque la plupart du temps leur tâche n'est pas vraiment allégée pour réaliser cette nouvelle activité. Pour les quatre métiers à l'étude on a vu que la charge de travail est de plus en plus élevée et ceci est lié à divers éléments dont notamment la variabilité du travail, les changements fréquents dans les organisations et les contraintes budgétaires.

Le secteur du cinéma est caractérisé par une activité de « production » qui est influencée par les moyens financiers limités dont disposent les entreprises, lesquelles dépendent de programmes de subventions et se financent sous un mode « projet par projet ». La structure de l'entreprise est maintenue au minimum, et l'embauche de techniciens s'effectue projet par projet. Cette situation de maintien d'effectifs réduits met en danger la transmission en rendant trop élevée la charge de travail du personnel expérimenté en place sur qui cette transmission repose principalement. Il semble, selon nos interlocuteurs, que les productions étrangères aient plus de ressources financières et humaines, ce qui leur alloue une plus grande marge de manœuvre dans la gestion des opérations quotidiennes. Cela se traduit par des équipes moins surchargées et plus disponibles pour encadrer et soutenir des novices. Il semble aussi que ces productions aient des règles plus strictes en matière de santé et de sécurité au travail, ce qui favorise aussi la transmission de savoirs de prudence.

Les aides en alimentation expérimentés ne reçoivent pas non plus de soutien particulier pour le rôle qu'ils jouent dans le programme d'orientation des novices. Ils doivent donc accomplir leur pleine tâche pendant qu'ils orientent le novice en plus de s'assurer que ce dernier effectue correctement son travail. Bien que le novice, qui est surnuméraire, puisse parfois leur être d'une certaine aide pour effectuer le travail, il en résulte globalement un surcroît de travail pour le travailleur expérimenté. Ces conditions ne favorisent pas la disponibilité des expérimentés surtout en périodes d'orientations massives.

Comme nous l'avons vu les gestionnaires du soutien à domicile tentent, lorsque c'est possible, de soutenir les superviseuses lors de l'encadrement de stagiaires ou de nouveaux employés. Cependant même si les superviseuses infirmières pouvaient « alléger leur route », dans les faits elles le faisaient rarement, car cela supposait qu'elles reportaient simplement des visites à domicile à une date ultérieure. Ce mode de fonctionnement essoufflait les superviseuses et était rapporté comme insatisfaisant : elles disaient ne pas pouvoir aborder certains aspects essentiels à la pratique du métier au soutien à domicile avec les novices. Comme nous l'avons vu précédemment cette façon de faire a été modifiée en cours de recherche afin de tenter de réduire la charge des infirmières superviseuses.

En ce qui concerne les AFS, pour les décharger, la chef d'équipe prend une partie de la charge de supervision (rédaction de bilan de stage, rencontre) et répartit aussi la supervision entre deux AFS expérimentées. Finalement, alors que certaines superviseuses infirmières ont reçu une formation de perceptrice par l'établissement d'enseignement, une démarche similaire vient d'être amorcée par le soutien à domicile auprès de l'école de formation des AFS, afin de mieux les outiller pour cette tâche ce qui contribue à alléger leur activité d'encadrement.

Bien que les règles qui la régissent se situent à un niveau macro, la pénurie de main-d'œuvre peut agir directement sur l'augmentation de la charge de travail du personnel en place et ainsi sur

la transmission des savoirs de métier. En effet, même si les effectifs sont insuffisants le service doit malgré tout être assuré. Or, pour trois des quatre emplois considérés, il existe une rareté de main-d'œuvre qu'elle soit saisonnière ou plus structurelle. Dans le secteur du cinéma, il peut y avoir une pénurie de main-d'œuvre pour certains métiers, lors des périodes intensives de tournage, qui surviennent surtout l'été. Dans ce contexte, les novices sont appelés plus souvent à travailler, ce qui leur permet d'acquérir de l'expérience. Toutefois, cette condition structurelle du secteur n'est pas forcément favorable à la transmission puisque le novice peut être appelé à travailler au sein d'équipes déjà surchargées, donc moins disponibles pour l'aider à parfaire son apprentissage.

À l'opposé, la rareté de la main-d'œuvre est chronique dans le secteur du soutien à domicile. Il s'agit d'une problématique récurrente depuis plusieurs années, surtout chez les infirmières. Même si le service de soutien à domicile ne recourt pas à du personnel infirmier provenant d'agences privées et réussit à maintenir la prestation de services avec les effectifs actuels, l'équilibre est précaire. Lors de certaines périodes intenses de travail, les réunions sont annulées, faute de surplus disponibles pour alléger les routes du personnel. Dans ce contexte, il est aussi difficile de planifier des activités de formation qui nécessitent la présence d'effectifs supplémentaires pour maintenir les services aux usagers. La transmission informelle, l'orientation du nouveau personnel ou la supervision de stagiaires engendrent alors une intensification de la charge de travail pour les superviseuses et les pairs. Cette problématique, émergente chez les AFS, est partiellement contrée par la recherche active de stagiaires. À cet égard, la chef d'équipe collabore activement avec l'unique école de formation de la région pour offrir des stages aux étudiantes. Il s'agit d'une stratégie de recrutement éprouvée puisque le soutien à domicile embauche chaque année des finissantes AFS, dont la fin de la formation coïncide avec les vacances estivales.

Enfin, en ce qui concerne les aides en alimentation, au moment de notre étude le CSSS pouvait compter sur un large bassin de main-d'œuvre pour combler ses besoins de personnel au service alimentaire.

7.2 Le temps nécessaire

Comme l'ont montré nos analyses, l'activité de transmission prend du temps. Du temps pour que les travailleurs plus expérimentés et les novices entrent en relation, du temps pour expliquer, discuter, observer et confronter des points de vue. Du temps pour que les novices comprennent le milieu de travail, fassent leurs propres expérimentations, intègrent graduellement les savoirs de métier et de prudence qui leur ont été transmis et, enfin, développent leurs propres façons de faire.

Or, tous les métiers étudiés sont confrontés à une intensification assez marquée du travail qui est liée à différents facteurs. Cette intensification entraîne automatiquement des contraintes temporelles plus ou moins importantes. Lorsque les contraintes temporelles sont élevées, les novices sont beaucoup plus sollicités de même que les travailleurs expérimentés qui peuvent leur consacrer moins de temps. Les savoirs qui sont privilégiés à ce moment-là dans la transmission sont plus directement liés à la production immédiate. Les généralisations et les liens avec d'autres situations ne sont plus faites, laissant la charge aux novices de découvrir par eux-mêmes ces savoirs de métier ce qui peut être contreproductif et risqué. On voit même des situations où

lorsque les contraintes temporelles sont maximales il n'y a plus de transmission, les novices doivent se débrouiller seuls pour comprendre les règles du jeu comme on l'a vu dans le cinéma par exemple.

À l'exception du soutien à domicile, l'organisation du travail des entreprises étudiées soutient peu les tuteurs informels, non plus que les novices, en ce qui concerne le temps nécessaire à la transmission et pose même des obstacles à leur implication et à leur engagement. Dans le secteur du cinéma, l'implication des « tuteurs » est volontaire et informelle, et d'ailleurs aucun « tuteur » n'est identifié formellement par les entreprises. La transmission n'est pas reconnue par l'organisation, qui ne met pas en place de mesures facilitatrices (ex. : aucune ressource ou aucun temps mis à la disposition du tuteur), alors que les marges de manœuvre temporelles sont importantes comme l'illustrent les observations qui ont montré que le bestboy assignera ou non l'assemblage d'un échafaud ou le montage d'une « rig » lorsque :

- Il sait qu'il bénéficie du temps suffisant pour faire réaliser la tâche par des novices, ce qui sera plus long. Cela implique aussi qu'il sait qu'il aura le temps nécessaire pour vérifier la tâche et corriger au besoin.
- Il sait qu'un technicien expert (lui ou un collègue dont il connaît les compétences) aura soit le temps de le superviser (si requis) ou minimalement, de vérifier la structure.

On peut donc conclure que la transmission n'est pas encouragée de manière concrète par les maisons de production. Elle repose entièrement sur le nouveau qui a la responsabilité de son intégration, et sur la bonne volonté des techniciens plus expérimentés qui y mettent du temps informellement.

Les aides en alimentation expérimentés ne reçoivent pas non plus de soutien particulier pour le rôle qu'ils jouent dans le programme d'orientation des novices. Nous avons observé qu'en situation de fortes contraintes temporelles ils ne peuvent plus expliquer ou répondre aux questions des novices. Ils s'en tiennent au strict minimum, ne profitant pas des opportunités qui peuvent se produire pour transmettre des savoirs plus élaborés. Globalement, ces conditions ont un effet démotivant chez les travailleurs âgés et expérimentés puisqu'elles nuisent à la fois à l'accomplissement du travail, à la transmission des savoirs et aux rapports intergénérationnels.

À l'opposé des secteurs cinéma et cuisines institutionnelles, les gestionnaires du soutien à domicile tentent, lorsque c'est possible, de soutenir les superviseuses lors de l'encadrement de stagiaires ou de nouveaux employés. Mentionnons déjà cependant qu'à la suite de l'intervention à laquelle a donné lieu la présente recherche, ce milieu a choisi de libérer la superviseuse infirmière lors de la première journée d'orientation afin de faciliter l'accueil et la prise de contact avec la nouvelle employée. Cela lui alloue plus de temps pour aborder des savoirs liés à l'organisation du travail (ex. fonctionnement de l'équipe de soins infirmiers et des autres équipes, fonctionnement du soutien à domicile, tâches administratives) ou à la culture du métier (ex. valeurs et approches du soutien à domicile). Le 2e jour, sa charge de cas peut maintenant être allégée ce qui lui permet de prendre plus de temps avec la novice, car la gestion des dossiers sera moins lourde l'après-midi. Ces changements ont été fort appréciés par les infirmières.

Concernant les AFS, la chef d'équipe assiste les superviseuses en les rencontrant et en rédigeant elle-même le bilan de stage à l'attention de l'école de formation. Elle répartit aussi la supervision

d'une stagiaire entre deux AFS expérimentées de façon à ne pas les surcharger et à partager la responsabilité de l'évaluation. Ces mesures de soutien sont appréciées des superviseuses, car elles leur donnent plus de temps pour l'activité de transmission et pour continuer à faire leur travail habituel sans se bousculer. Elles favorisent l'attraction pour cette activité de transmission réalisée sur une base volontaire.

7.3 La reconnaissance des savoirs de métier et le soutien à l'activité de transmission

Les analyses montrent que pour qu'il y ait transmission des savoirs de métier et de prudence, il doit y avoir au préalable une reconnaissance de leur existence à deux niveaux. Premièrement par les personnels eux-mêmes, car ces savoirs de métier sont complètement intégrés à leur pratique et automatisés de telle sorte que les gens n'ont plus conscience de leur existence. De plus, comme le montrent plusieurs études ils sont difficiles à mettre en mots. Le deuxième niveau de reconnaissance des savoirs de métier et de prudence qui se développent avec l'expérience doit provenir des organisations. Comme ces savoirs sont invisibles aux protagonistes eux-mêmes, ils le sont également pour les organisations. Cependant, cette reconnaissance est fondamentale pour que les ressources nécessaires (temps, formation, etc.) soient mises en place de façon à ce que les travailleurs expérimentés puissent assumer ce nouveau rôle qui consiste à transmettre leurs savoirs de métier. C'est une question importante, car les savoirs transmis sont nombreux, souvent invisibles, très subtils, complexes et diversifiés. Du temps est aussi nécessaire aux novices pour les acquérir. Enfin, comme nous l'avons vu ils sont toujours ancrés et situés par rapport à un contexte de travail qui est caractérisé par sa grande variabilité. Ces savoirs sont donc transmis en situation réelle de travail seulement.

Les observations montrent aussi que dans certains contextes de travail particulier, l'objet de travail peut avoir perdu du sens au fil du temps. Par exemple, en cuisine institutionnelle la nourriture fabriquée n'est pas nécessairement de qualité selon les travailleurs ou en soins à domicile, le personnel n'a pas toujours le temps d'entrer suffisamment en relation avec le patient pour dispenser le soin qu'il voudrait. Ceci peut faire en sorte que les travailleurs expérimentés ne veulent plus transmettre cette façon de faire leur métier, car le résultat de leur travail ne les satisfait pas et ne correspond pas à leurs valeurs fondamentales. Cette nouvelle réalité vient questionner les transformations vécues dans le monde du travail, car en nuisant à l'image du métier elles viennent contrecarrer la transmission et la rétention de la main-d'œuvre.

7.4 Des moments et des lieux de rencontres

Nos résultats mettent aussi en évidence l'importance des moments et lieux d'échanges avec les travailleurs expérimentés, accessibles aux novices pour accéder aux différents savoirs de métier et de prudence. Ces moments et lieux favorisent les échanges formels et informels, mais aussi l'intégration des novices au collectif qui les soutiendra dans leur apprentissage. À cet égard, les formations et les réunions constituent des moments privilégiés de la transmission des savoirs entre pairs, car ceux-ci se rencontrent et discutent entre eux. Les réunions, à travers des échanges formels qui visent un autre objectif que la transmission, permettent de faire passer de manière informelle des savoirs de métier et de prudence. Les formations, quant à elles, fournissent aussi des lieux et moments permettant de déborder des contenus prescrits, car les gens discutent de

leur pratique professionnelle. Enfin, tous les moments de rencontres possibles peuvent être mis à profit pour échanger sur le métier comme le montrent nos observations de terrain.

Ainsi dans le cinéma, les observations ont démontré que l'activité des techniciens est organisée selon des « pics ». Ils doivent être toujours prêts à réagir aux demandes et ainsi, maintenir une attention soutenue pendant de nombreuses heures consécutives, alors que les périodes d'activité sont entrecoupées de périodes plus calmes. La préparation et l'assemblage des équipements, tant par les machinistes que les éclairagistes, ont lieu avant le tournage des scènes et des modifications sont souvent apportées entre les prises de vue. Conséquemment, ces techniciens sont en action constante entre les séquences de tournage et ils sont en attente pendant les prises de vue. Ces moments d'attente inhérents à l'activité même de tournage sont souvent « récupérés » par les experts pour échanger ou conseiller les novices sur divers aspects du métier. Ils constituent des situations privilégiées d'apprentissage pourvu que cela respecte les règles du métier (silence près du plateau, disponibilité, écoute du walkie-talkie. Ces moments sont particulièrement importants, car dans les entreprises cinématographiques étudiées, aucune formation n'a été prodiguée par l'employeur, à l'exception de la participation à un programme d'apprentis, où en l'occurrence c'est surtout le superviseur qui est impliqué. Il y a généralement une courte réunion de production au début du quart de travail dans chaque département afin d'expliquer à l'équipe la planification de la journée.

On observe une situation similaire dans le service alimentaire où les aides en alimentation novices ne sont conviés à aucune réunion et où il n'existe aucune exigence de formation. En effet, l'expérience est simplement considérée comme un atout, ce qui révèle une représentation du métier qui fait fi de compétences particulières. Il n'y a donc aucune collaboration avec des institutions d'enseignement, mais surtout, aucun programme de formation continue au sein du service alors que les aides en alimentations doivent, par ailleurs, travailler avec de nouveaux équipements, menus et outils de gestion, apprendre des façons de faire différentes d'un établissement à l'autre et maintenir à jour leurs connaissances des normes d'hygiène et de salubrité alimentaires. Ces connaissances, qui sont essentielles à la réalisation du travail, doivent donc se développer sur le tas au poste de travail, puisqu'il n'existe chez les aides en alimentation aucun moment/lieu d'échange informel. C'est donc sur les travailleurs en place que repose la double tâche de former les nouveaux en accomplissant leurs tâches régulières, le plus souvent dans l'invisibilité.

La situation est plus favorable au soutien à domicile. On observe la tenue de réunions d'équipe et de réunions interdisciplinaires assez régulières. Une formation portant sur la communication et l'interdisciplinarité et s'adressant à l'ensemble des intervenants, incluant les novices, a été mise sur pied. La formation continue est bien ancrée dans ce service. Elle découle aussi des exigences de la profession : les équipements, les techniques et les protocoles de soins infirmiers évoluent constamment, tandis que le rôle des AFS se modifie et les appelle à exécuter de nouveaux types de soins, pour lesquels elles sont formées. Celles-ci sont prodiguées par leur supérieur, des pairs reconnus ou des collègues d'autres disciplines. Les formes en sont variées : formations d'appoint, ateliers, encadrement afin de répondre aux besoins spécifiques des employés. La majorité de ces mesures s'avèrent favorables à la transmission, surtout pour les novices, si elles y sont conviées, car au cours de ces rencontres divers thèmes qui touchent à la pratique du métier au soutien à domicile sont abordés. Ils concernent notamment la mission du soutien à domicile (mandat, clientèle, etc.), les valeurs d'intervention en soutien à domicile (respect des choix des

clients, favoriser l'autonomie du client, etc.), l'équité, l'éthique du métier. Ces discussions permettent aussi le partage d'un langage, de règles de fonctionnement et de valeurs communes. Elles permettent aussi de discuter de stratégies de travail. En plus d'être favorables à la transmission, ces échanges peuvent aussi s'avérer favorables à la qualité des services. L'introduction de réunions de discussions de cas a eu pour effet de faire diminuer les listes d'attente et ainsi de réduire les pressions budgétaires sur le soutien à domicile. Cependant, en période de manque d'effectifs ou de compressions budgétaires, qui réduisent le recours à des « surplus » pour alléger la charge de travail du personnel, les réunions et les formations prévues sont annulées.

À un niveau plus macro, le service de soutien à domicile étudié s'engage aussi dans la formation de stagiaires infirmières et AFS finissantes. Les gestionnaires des services vont même jusqu'à faire du recrutement de stagiaires dans les écoles de formation, les considérant à juste titre comme des candidats potentiels à l'embauche. L'idée sous-jacente est qu'en engageant une personne qui a déjà fait son stage dans le service, on minimise l'encadrement nécessaire ce qui réduit la charge du personnel expérimenté.

7.5 L'engagement de la direction et des chefs de service

L'étude révèle l'importance de l'engagement de la direction pour favoriser la transmission. En effet, cet engagement se traduit concrètement par l'existence de dispositifs d'intégration des novices et de soutien aux personnels expérimentés qui ont à transmettre leurs savoirs au quotidien, même si ces dispositifs sont minimaux. On a vu, par exemple, que dans les soins à domicile la transmission est mieux prise en charge par l'organisation que dans le cinéma et la cuisine. Dans ces deux derniers cas le nouveau travailleur doit faire sa place rapidement pour accéder aux savoirs de métiers et les expérimentés doivent prendre la responsabilité de l'encadrement de leur propre initiative sans soutien organisationnel. Au contraire dans les soins à domicile, certains dispositifs sont prévus dont notamment des périodes de temps dans divers lieux de travail et une charge de travail réduite pour la travailleuse expérimentée qui accompagne la novice. On peut donc dire que l'engagement de la direction est fondamental, car il permet de réduire la charge de travail des expérimentés qui sont particulièrement sollicités dans la transmission des savoirs de métier et de prudence en allouant des budgets nécessaires à la réalisation de cette nouvelle activité. Cet engagement de la direction est également important, en permettant de réduire la charge des chefs d'équipe qui jouent également un rôle stratégique dans la transmission. Les analyses révèlent que ce sont eux qui favorisent au maximum les possibilités d'interaction dans l'activité réelle de travail par leur mode de gestion au quotidien. Or, lorsque les chefs d'équipe sont surchargés par un ajout constant de diverses tâches, il devient impossible pour eux de s'impliquer à ce niveau, ce qui ne favorise pas la transmission. Plusieurs exemples de cela nous sont fournis dans les études de cas.

Chez les techniciens du cinéma, ce sont les bestboy qui sélectionnent les membres de leur équipe puis qui leur assignent des tâches en fonction notamment de leur expérience et de leur compétence. Règle générale, ils vont s'assurer d'assigner aux novices des tâches qui correspondent à leur niveau de qualification et de bien les superviser par eux-mêmes ou par des pairs. Les bestboy évaluent aussi la performance d'un nouveau, en concertation avec l'équipe, ce qui déterminera s'ils le rappelleront. Toutes ces tâches nécessitent beaucoup de disponibilité du

bestboy qui est très occupé par ailleurs, ce qui implique que les novices doivent faire preuve de beaucoup d'initiative, se débrouiller pour apprendre rapidement sur le tas.

Au soutien à domicile, les chefs d'équipe offrent un soutien constant et sont disponibles pour répondre en tout temps aux questions de l'ensemble du personnel, particulièrement des novices. Cependant, l'augmentation de leur charge de travail, par la délégation d'activités administratives, réduit leur disponibilité pour les activités de soutien clinique (ex. évaluation des besoins et mise sur pied de formation, animations thématiques, etc.) ce qui alourdit la charge de travail des travailleuses expérimentées qui doivent encadrer les novices.

Quant aux chefs de service en cuisines institutionnelles, ils tentent aussi, comme dans le secteur du cinéma, d'assigner aux novices des tâches moins complexes, ce qui facilite l'intégration dans le métier. Ils sont toutefois peu disponibles pour soutenir les équipes lors de l'intégration des novices, sauf lors des périodes d'embauches massives, où ils vont s'assurer de la qualité du service. Ici aussi, la lourdeur de leur tâche administrative les rend moins disponibles pour soutenir les équipes en particulier lors de l'intégration des novices, ce qui est défavorable à la transmission.

7.6 Des pratiques de gestion des ressources humaines soutenant la transmission

Les politiques et mesures liées à l'embauche sont particulièrement centrales pour la transmission. Lorsque l'organisation se dote de procédures d'accueil et d'encadrement des nouveaux qui sont réalistes, qu'elle implique le niveau de gestion intermédiaire dans l'embauche et que l'accueil est en phase avec l'activité réelle de travail, il y a plus de chance que l'intégration se fasse de façon optimale. Ces orientations plus axées sur les besoins réels des services vont, ainsi, permettre de réduire la charge de travail liée à la transmission pour les chefs de service et les expérimentés, car ils n'auront plus à combler des lacunes à cet égard. Un autre élément essentiel qui ressort en ce qui concerne la gestion des ressources humaines est, comme nous l'avons déjà mentionné, l'importance de la stabilité des équipes de travail. Cependant, il semble que le contexte socio-économique actuellement difficile, rende plus complexe l'atteinte de ces objectifs comme le montre notre étude, ce qui affecte la transmission des savoirs.

Ainsi, dans le secteur du cinéma, nos analyses montrent que le service des finances, aux prises avec des contraintes financières, peut inciter les chefs de département à embaucher, lorsque possible, du personnel expérimenté afin de limiter les risques de dépassement de coûts, puisque ce personnel est reconnu pour son efficacité et la qualité de son travail. Cette mesure ne favorise pas la transmission, car moins d'occasions de travail sont offertes aux novices. Toutefois, la tendance par les productions à petits budgets à embaucher des équipes stables et expérimentées favorisera, le cas échéant, l'encadrement d'un novice comme le montrent nos observations. En effet, il a été observé, en comparant deux productions différentes, que la stabilité des équipes facilite le travail et que les techniciens expérimentés ont plus de temps pour encadrer les novices. Cette stabilité des équipes peut aussi avoir parfois un revers, en faisant en sorte qu'il soit plus difficile au novice de percer le collectif de travail.

Dans les entreprises cinématographiques étudiées, aucune procédure d'accueil ou d'orientation n'a été observée. De plus, il n'existe aucune période formelle de probation. L'évaluation du

novice est généralement effectuée par le bestboy et par les membres de l'équipe technique. Cette dernière est basée sur des critères tant subjectifs qu'objectifs, qui ne sont pas communiqués au novice. Ces absences de mesures d'encadrement s'avèrent défavorables à l'intégration professionnelle et à la transmission.

Dans les services de soins à domicile, les chefs des équipes d'AFS ou d'infirmières ne sont pas impliquées dans le processus de sélection de leur nouveau personnel : il s'agit de la responsabilité du service de dotation du CSSS. Soulignons que les infirmières qui sont orientées au soutien à domicile peuvent aussi offrir, par la suite, leur disponibilité aux autres services du CLSC afin de combler leur horaire. Cela ne favorise pas l'intégration au sein du service ni au sein des collectifs de travail et contribue à démotiver les superviseuses. De plus, des dysfonctionnements ont été observés lors de l'embauche du personnel de soutien à domicile : des retards dans l'embauche par le service de la dotation ont conduit à des orientations de novices menées par des équipes surchargées et moins disponibles pour guider ces derniers dans leur apprentissage du métier. Ceci, sans compter que les nouveaux employés du soutien à domicile bénéficient d'un accueil minimal par le CSSS qui consiste généralement à les informer des mesures administratives liées à l'embauche. Dans certains cas, les informations reçues sur les procédures de la liste de rappel, les exigences d'embauche et même l'horaire de travail s'avéraient inexactes ou incomplètes.

Lors des observations, aucune procédure d'accueil au sein du soutien à domicile n'était réalisée, faute de temps, et les novices ne recevaient pas ou peu d'informations sur le fonctionnement de leur propre service, ni des autres services (ex. réadaptation, secrétariat, accueil) et sur le rôle des membres de l'équipe interdisciplinaire, alors que le travail en interdisciplinarité constitue une approche d'intervention et une valeur du soutien à domicile. Un plan d'orientation est cependant en place pour le personnel, qui consiste en cinq jours pour les AFS toutefois, les stagiaires nouvellement engagées n'ont alors qu'un jour d'orientation, qui sert généralement à leur expliquer les tâches administratives. Les novices infirmières disposent d'un plan d'orientation échelonné sur une période de cinq à sept jours. Dans les deux cas, le salaire des superviseuses étant défrayé par le soutien à domicile, il est difficile pour des raisons budgétaires de les libérer un ou deux jours afin qu'elles se consacrent entièrement à l'orientation des novices. Le salaire des novices engagées comme surnuméraires est, quant à lui, assumé par le CSSS, ce qui constitue une condition favorable à la transmission.

Chez les AFS comme chez les infirmières, on note qu'il n'y a pas de suivi formel après l'orientation des novices, et que la transmission des savoirs liés aux tâches administratives est sous-estimée, ce qui ne favorise pas leur intégration. Quant à la probation, qui est d'une durée de 30 jours, l'évaluation prescrite à la moitié et à la fin de la période n'est pas toujours réalisée. Il est toutefois possible d'augmenter la durée de la probation et d'offrir une formation d'appoint, ce qui favorise l'intégration des novices.

Au service alimentaire, on observe une situation similaire de lacunes au niveau de l'information fournie lors de l'accueil du nouveau personnel. Cet accueil qui dure environ 30 minutes et qui n'aborde par les questions de santé et sécurité sert surtout à donner de l'information sur des procédures administratives. Le manque d'information concerne notamment les équipements de sécurité. Par exemple, les novices ne sont pas toujours informés que les chaussures de sécurité, qui ne leur sont pas fournies, sont tout de même requises. Il en résulte des risques pour leur

sécurité, et un sentiment de démotivation lié au fait de ne pas se sentir bien accueillis. Le service alimentaire est aussi caractérisé par les embauches massives périodiques de personnel et par le maintien d'un large bassin de main-d'œuvre à temps partiel. Ces mesures contribuent à l'instabilité des équipes, réduisant la continuité des contacts entre expérimentés et novices et rendant ainsi plus difficile la transmission des savoirs. Soulignons toutefois une amélioration notable, soit celle de l'implantation d'un nouveau programme d'orientation pour les novices de l'ensemble du service. Dans ce programme le novice est généralement jumelé avec des aides en alimentation expérimentés sur différents postes et dans différents établissements, à raison de deux ou trois jours par établissement. Étant donné le nombre important de postes et de tâches qui font partie du travail des aides en alimentation, soit jusqu'à 25 dans certains établissements, une journée d'orientation se résume cependant trop souvent en l'initiation à une succession rapide de tâches isolées du contexte de travail. Cette initiation intensive induit une forte charge mentale chez les novices et constitue une source de stress qui nuit à l'intégration dans le métier. Tout comme dans le service de soutien à domicile, le novice est surnuméraire et son salaire est assumé par le CSSS, ce qui est apprécié et considéré comme facilitant par les novices. Toutefois, le personnel expérimenté auquel il est jumelé ne voit pas sa tâche allégée, ce qui le rend moins disponible et réduit les occasions de transmission. Les mesures liées à la probation sont les mêmes que celles observées en soutien à domicile : une durée de 30 jours lors desquels le novice se doit d'être disponible pour travailler sur appel dans tous les établissements, ce qui réduit les possibilités de contact avec une équipe stable. Les chefs de service manquent par ailleurs de disponibilité pour assurer l'évaluation et le suivi lors de la probation. Ces conditions de mobilité des novices et de manque de suivi pendant la probation s'avèrent défavorables à l'intégration et à l'apprentissage du métier.

Enfin, en ce qui concerne la formation continue en lien avec l'activité réelle de travail, celle-ci n'existe que chez les AFS et les infirmières du soutien à domicile, et nos analyses montrent qu'elle est souvent coupée par faute de moyens financiers. Ceci se répercute directement sur la charge de travail des expérimentés qui doivent combler de façon informelle les lacunes des novices. Enfin, la présence ou non d'une structure de prévention peut influencer la transmission des savoirs de prudence, notamment par les représentations qui sont véhiculées sur la santé et la sécurité, et sur l'importance qui lui est accordée dans l'entreprise.

7.7 Des ressources financières, matérielles et humaines contrôlées

En termes de gestion, d'autres aspects sont ressortis comme ayant des répercussions sur la transmission. Il en est ainsi de la question de la rationalisation des ressources (financières, humaines et techniques), de la formation continue et de la gestion de la prévention. La rationalisation des ressources peut parfois conduire à des situations où la production est assurée par des effectifs de main-d'œuvre calculés au plus juste ce qui rend difficile la réalisation du travail et encore plus de la transmission.

En ce qui concerne la rationalisation, nos analyses montrent dans le secteur du cinéma que les estimations d'effectifs et de temps de tournage sont souvent trop serrées en étape de pré-production. Ceci a comme conséquence directe de réduire la marge de manœuvre des équipes techniques et a des répercussions sur l'activité de travail qui est intensifiée, et par ricochet, sur la transmission qui peut difficilement se réaliser dans de bonnes conditions.

Au soutien à domicile, la création d'une équipe de remplacement en aide à domicile (AFS) et en soins infirmiers contribue à augmenter la stabilité des équipes de soins, ce qui facilitera l'encadrement des novices. Notons toutefois que la gestion des horaires de ces équipes de remplacement a été déléguée aux chefs d'équipe, plutôt qu'au service de la liste de rappel, ce qui intensifie leur charge administrative au détriment du soutien clinique à leur personnel. Cette mesure permet toutefois la prise en compte des besoins réels du service. Par ailleurs, la rationalisation des coûts au soutien à domicile conduit rapidement à annuler les réunions des équipes de soins ce qui limite les occasions d'échanges et d'apprentissages puisque ces moments s'avèrent propices pour la transmission de savoirs de toutes sortes.

Finalement, on observe que la rationalisation des coûts, en réduisant la main-d'œuvre tout en maintenant la même offre de service, a conduit à une intensification importante du travail des aides en alimentation. Ceci, combiné à l'hypermobilité des salariés et à l'absence de stabilité des équipes, réduit les contacts et les échanges entre le personnel, ce qui est défavorable à la transmission.

Les entreprises cinématographiques étudiées n'avaient aucune politique en matière de formation continue de la main-d'œuvre. L'une d'elles participait toutefois sur une base volontaire au programme d'apprentis en offrant un stage de 3^e assistant à la caméra à un jeune apprenti. Le service alimentaire étudié ne présentait aussi aucune politique en cette matière, ce qui, dans ces deux cas, s'avère défavorable à l'intégration professionnelle et à la transmission des savoirs. En effet, cela implique que la transmission est réalisée systématiquement sur un mode informel, et qu'elle est donc uniquement tributaire de la bonne volonté des travailleurs expérimentés, ainsi que de la capacité d'adaptation du novice.

Le soutien à domicile bénéficie, par l'entreprise de la direction de la mobilisation et de la culture organisationnelle, de l'accès à des ressources financières pour la formation continue de son personnel, sous certaines conditions. Par exemple, le volet décentralisé permet à la coordonnatrice du service de proposer un programme de formation pour les AFS et les infirmières dont les objectifs doivent être liés aux orientations ou priorités organisationnelles (ex. service à la clientèle) du CSSS. Grâce à cela, le soutien à domicile est parvenu au cours des dernières années à offrir à son personnel, des formations axées sur ses besoins réels. On note toutefois que le CSSS n'alloue pas de moyens financiers pour libérer la superviseuse lors de l'orientation d'une nouvelle employée (le salaire de la nouvelle employée est toutefois défrayé par le CSSS et non par le soutien à domicile) : s'il désire faciliter cette tâche d'encadrement à son personnel, le soutien à domicile doit puiser dans son propre budget de fonctionnement, ce qui ne lui est pas toujours possible puisqu'il doit avant tout prioriser les services aux usagers.

Les structures de prévention sont quasi absentes de l'organisation des entreprises cinématographiques étudiées, à l'exception du respect de certaines règles liées, par exemple, à l'utilisation d'équipements spécialisés (ex. nacelle, gréage), et encore. Il existe toutefois une prise en charge quotidienne de la SST sur les plateaux visités, qui provient principalement des acquis d'expériences des équipes de travail (chef, bestboy, techniciens). Cette prise en charge se matérialise par la transmission, par le personnel expérimenté, de stratégies de prudence individuelles et collectives qui favorisent la santé au travail des jeunes qui intègrent le métier. Les techniciens expérimentés tentent d'inculquer tôt aux novices l'importance de se préserver, mais aussi de préserver les collègues afin de durer dans le métier. Par exemple, alors qu'il fallait

tourner une scène au 2^e étage d'un édifice sans ascenseur, un expert machiniste a recommandé au novice de ne transporter que le minimum (deux types de cales). Il y a là non seulement une stratégie de gain de temps, mais aussi une stratégie afin de limiter la pénibilité de la tâche. Il s'agit de savoir « *se protéger dans la réalisation du travail* », mais aussi de savoir « *anticiper les possibles et élaborer les méthodes de travail* ».

Nos analyses montrent que la question de la prévention des problèmes de SST est quasiment absente de façon explicite des dispositifs d'intégration et de transmission des organisations étudiées. Elle se transmet de manière implicite et subliminale, de telle sorte qu'il n'est pas du tout évident que le message passe bien et rejoigne tout le monde.

Dans le service de soutien à domicile, on observe tout de même : l'organisation d'activités de prévention intégrées au programme de formation sur les principes de déplacements sécuritaires des bénéficiaires; un horaire allégé l'été pour les AFS qui effectuent alors plutôt des tâches administratives, au frais, ce qui favorise les échanges entre pairs et la transmission des savoirs; la participation d'employés du soutien à domicile au sein du comité paritaire de santé et de sécurité du travail du CSSS, ce qui contribue à la prise en compte des spécificités. Tous ces éléments favorisent aussi la transmission des savoirs de prudence puisqu'ils transmettent une culture de prévention à l'ensemble du personnel soignant.

De son côté, le service alimentaire a récemment mis sur pied un comité paritaire de santé et de sécurité du travail composé de gestionnaires du service alimentaire et du service de santé, d'un représentant syndical et de deux employés réguliers représentant les aides en alimentation, dont l'un provenant du centre hospitalier et l'autre d'un centre d'hébergement. Les sujets discutés portent sur la nature du travail, ses difficultés et ses risques. Des solutions de prévention à mettre en place sont proposées. Ce comité constitue un lieu d'échanges privilégiés pour la transmission de savoirs de métier et de prudence. Même si les novices n'y participaient pas au moment de notre étude, ces échanges contribuent de manière indirecte à enrichir le contenu des savoirs qui sont transmis aux nouveaux employés. Par ailleurs, des fiches d'action correctives sont rédigées suite à la survenue d'un accident de travail, et les résultats de ces correctifs sont diffusés auprès du personnel. Cette mesure contribue à favoriser la transmission des savoirs de prudence, en plus de véhiculer des représentations positives de la prévention en SST. Par contre, mentionnons que le mode de compilation, par le service de santé des accidents du travail, qui se fait par titres d'emploi, ne permet pas d'obtenir un portrait exact des causes d'accidents dans le service alimentaire, compte tenu de la mobilité inter-métiers, d'une forte proportion des aides en alimentation. Cette lacune n'est pas favorable à une culture de prévention et à la transmission de savoirs de prudence.

7.8 La précarité réduite

La précarité d'emploi a un effet indirect sur la transmission dans le sens qu'elle nuit à la stabilité des équipes de travail qui sont un levier essentiel à celle-ci. En effet, dans un contexte de précarité les équipes sont en recomposition continuelle, ce qui peut démobiliser les expérimentés qui doivent constamment initier de nouvelles recrues alors qu'ils sont déjà surchargés. De plus, ceci a également comme conséquence de décourager les novices à demeurer dans le milieu de

travail, nuisant ainsi à la rétention de la main-d'œuvre. Enfin, la précarité peut également nuire au partage des savoirs de métier car les protagonistes pourraient éventuellement être placés en situation de concurrence.

Tous les secteurs d'activité étudiés présentent une certaine précarité d'emploi. La précarité est présente au sein des services du secteur de la santé (service alimentaire et soutien à domicile) puisque le nouveau personnel détiendra un statut occasionnel pendant plusieurs années. Il s'agit toutefois d'une précarité « temporaire », même si elle perdure de plus en plus longtemps, tandis que la précarité est permanente dans le métier de techniciens du cinéma, puisqu'elle est présente tout au long de la carrière. Conséquemment, on observe la manifestation de comportements adaptatifs variés chez les différents personnels étudiés afin de contrer leur précarité. Par exemple, les techniciens du cinéma et les aides en alimentation ont un statut de « pigiste » ou « d'occasionnel », ce qui les incite à cumuler plusieurs titres d'emploi et entraîne une concurrence entre eux. La gestion du stress lié au contexte de précarité est difficile même pour les techniciens expérimentés du cinéma. Un expert soulignait, malgré un contrat renouvelé pour six téléfilms, devoir rechercher d'autres contrats pour « compléter son année », avec l'insécurité financière qui en découle. Un autre technicien, qui cumule 18 ans d'ancienneté dans le métier, avoue qu'il « prend toujours tout ce qui passe » afin de contrer la précarité, qu'il ne refuse jamais une seule journée de travail (à moins d'être engagé ailleurs), car cela débouche presque toujours sur plusieurs journées. Même maintenant, il dit frapper aux portes ou appeler un bestboy pour lui offrir sa disponibilité, même s'il sait que l'équipe est complétée.

Ces comportements adaptatifs ne favorisent pas nécessairement l'apprentissage du métier ni le partage et la transmission des savoirs : l'alternance de métiers ne favorise pas nécessairement la consolidation des acquis alors que les changements d'équipe ne permettent pas, à plus long terme, l'établissement de liens avec un collectif de travail. À l'opposé, on observe dans le secteur du soutien à domicile une tendance à la titularisation pour stabiliser les équipes de soin. Il est en effet de plus en plus reconnu que cette stabilité favorise la qualité et la continuité des services à la clientèle. Elle favorise aussi les contacts entre les membres d'un collectif de travail qui peut soutenir les novices.

7.9 La mobilité questionnée et gérée

La recherche de flexibilité par les organisations qui se traduit notamment par une forte mobilité de la main-d'œuvre est présente dans l'ensemble des secteurs d'activité à l'étude. Bien qu'elle s'exprime selon des modalités et des intensités différentes, de façon générale elle a pour conséquences de diminuer la stabilité des équipes de travail, de réduire la continuité des contacts entre expérimentés et novices et d'augmenter la charge de travail de tous, ce qui a des effets défavorables pour l'activité de transmission. De plus, cette instabilité affecte la rentabilité des services concernés, car elle oblige, entre autres, les novices à des réapprentissage constants. Elle a aussi des conséquences en terme de SST puisque ce sont les travailleurs peu expérimentés qui sont le plus à risque d'accident du travail. Cette question de la flexibilité est d'autant plus étonnante que les raisons qui la justifient ne sont pas toujours très claires. Par exemple, dans l'étude de cas sur la cuisine que nous avons menée, la demande de repas est relativement stable dans le temps et par le fait même prévisible.

En cuisines institutionnelles, la détitularisation des postes et la précarisation de l'emploi ont ouvert la porte à la mobilité d'une grande majorité du personnel sur appel entre établissements et entre titres d'emploi. Il en a résulté un taux de roulement élevé du personnel et un affaiblissement du collectif de travail. Ceci a plusieurs conséquences sur la transmission. Une démotivation des employés expérimentés qui orientent « à la chaîne » des novices qu'ils ne revoient plus par la suite, ajoutant ainsi une charge de travail additionnelle à la leur, qui est déjà élevée. Cette pratique décourage aussi les nouveaux employés, qui ne sont pas appelés souvent à travailler et qui ont oublié les apprentissages réalisés dans un service, après une période d'inactivité ou de travail dans un autre service. L'impact négatif se fait aussi sentir à la fois sur l'efficacité du travail et la qualité des services.

À l'opposé, la flexibilité de la main-d'œuvre qui travaille en soutien à domicile est moindre, car elle n'implique pas de changer de titre d'emploi. Des infirmières novices peuvent offrir leur disponibilité à d'autres services au sein du CLSC afin d'augmenter leurs occasions de travail, mais non les AFS, car ce titre d'emploi ne se pratique qu'en soutien à domicile. La flexibilité se manifeste plutôt au niveau des équipes de soin et des horaires de travail : les AFS et les infirmières occasionnelles sont appelées à remplacer des collègues au sein de différentes équipes de secteur (répartition géographique) et de quarts de travail différents (ex. jour, soir, fin de semaine) mais elles sont toujours rattachées au soutien à domicile. La quasi-totalité des AFS et infirmières nouvellement embauchées ont un statut occasionnel, mais certaines peuvent se retrouver à faire de « longs » remplacements au sein d'une même équipe. On y observe aussi une certaine tendance à la titularisation ce qui s'avère favorable pour la transmission et l'intégration professionnelle. En effet, les gestionnaires tentent, par divers moyens comme par l'implantation d'une équipe de remplacement, de stabiliser les effectifs.

Au centre de ce spectre, on retrouve une forme différente de flexibilité chez la main-d'œuvre du secteur du cinéma. Tout comme les aides en alimentation, les techniciens du cinéma peuvent cumuler plus d'un titre d'emploi (ex. éclairagiste, machiniste). Il s'agit toutefois d'une stratégie individuelle pour contrer la précarité, qui ne découle pas d'une mesure organisationnelle. Malgré que ce secteur d'activités ne bénéficie pas d'une structure organisationnelle comme celle du secteur de la santé, des ententes collectives sont réalisées entre les associations patronales et syndicales qui définissent notamment les différents statuts d'emploi qu'un technicien occupera successivement au cours de sa carrière : apprenti, stagiaire, permissionnaire, extra, régulier. Ces conventions déterminent aussi le nombre de crédits¹⁰ qu'un apprenti ou un permissionnaire doit détenir afin d'obtenir son accréditation professionnelle. De plus, à chacun de ses statuts d'emploi sont associés des règles à respecter ainsi, les producteurs ne peuvent embaucher plus d'un apprenti par département et il existe des « quotas » pour l'embauche de permissionnaires, ce qui limite les occasions d'apprentissage du métier et ralentit l'intégration au sein du métier.

7.10 La cascade des déterminants de la transmission

Nos résultats peuvent être replacés en contexte en utilisant notre cadre de référence. Ce modèle d'analyse permet de classer les déterminants organisationnels qui peuvent constituer un frein ou un levier à la transmission des savoirs de métier et de prudence selon divers niveaux. Ceci

¹⁰ un crédit = un jour de travail.

permet d'identifier diverses cibles d'interventions possibles allant du macro-organisationnel à l'équipe de travail et aux individus impliqués.

Lorsque l'on reprend les différents niveaux organisationnels du modèle d'analyse, on constate qu'un facteur organisationnel particulier n'évolue pas en vase clos et qu'au contraire, il entraînera une réaction en chaîne qui influencera les autres niveaux. Dans chacun des milieux étudiés, des cascades de déterminants ayant un effet négatif sur la transmission ont ainsi pu être identifiés.

Par exemple, au niveau macro-organisationnel du secteur du cinéma (figure 7.1), il n'y a pas de structure prévue pour soutenir la transmission des savoirs de métier et de prudence des techniciens expérimentés vers les novices, alors que cette transmission constitue pratiquement le seul moyen d'apprentissage du métier. Au niveau de l'entreprise cinématographique il s'ensuit une absence de mesures facilitatrices de la transmission, par exemple une absence de désignation de tuteurs formels, de mise en place d'une politique de formation de la main-d'œuvre et d'allocation de budgets pour alléger la tâche des expérimentés en situation de transmission. Dans un contexte concurrentiel et de rationalisation chaque production planifie donc au plus serré les effectifs, et c'est au niveau du collectif que se réalise la prise en charge de l'intégration des novices, par l'intermédiaire de techniciens expérimentés volontaires qui jouent auprès des nouveaux employés le rôle de tuteurs informels. Les expérimentés n'ayant aucune ressource et aucun temps qui soit mis à leur disposition pour réaliser des activités de transmission, en plus de leur activité normale de travail, sont surchargés et moins disponibles pour transmettre leurs savoirs, ce qui constitue une situation défavorable à l'intégration compétente et sécuritaire des novices dans le métier.

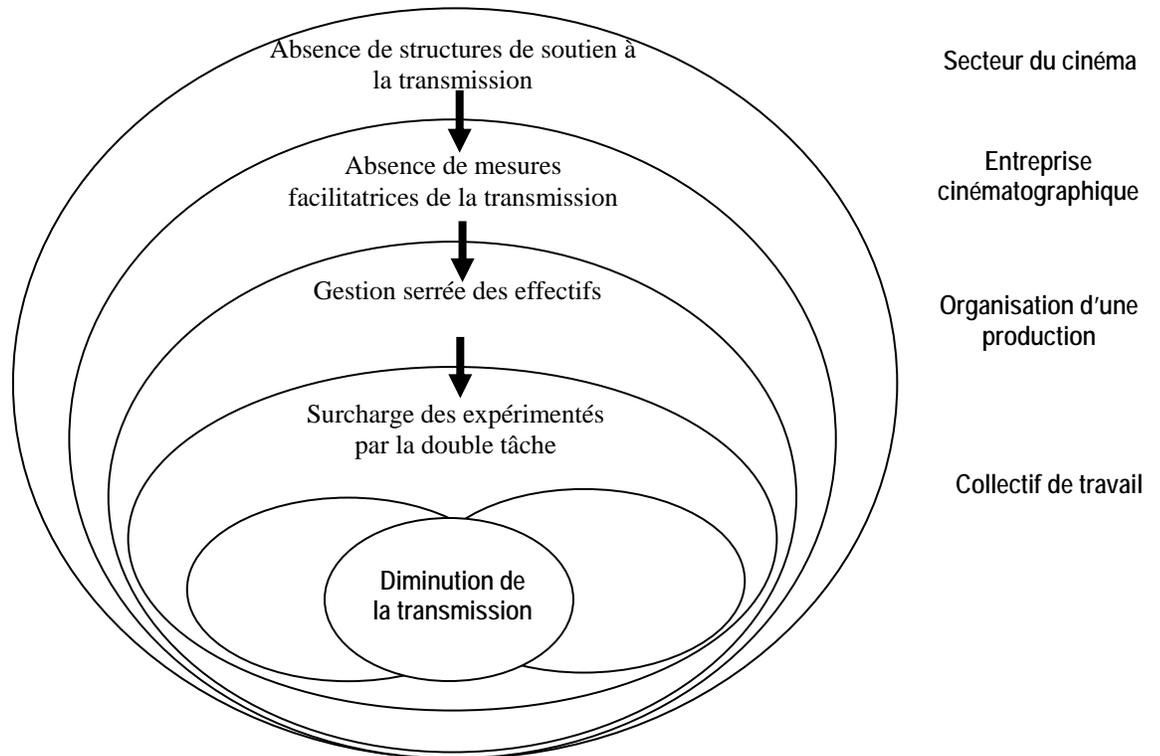


Figure 7.1 : Exemple de cascade de déterminants ayant un effet défavorable sur la transmission chez les techniciens du cinéma

Au niveau macro-organisationnel du secteur de la santé et des services sociaux (figure 7.2), la rareté de la main-d'œuvre, particulièrement infirmière, entraîne une diminution des effectifs disponibles au sein du CSSS, puis au sein du soutien à domicile, ce qui augmente la charge de toutes les équipes de secteur ainsi que celle des superviseuses infirmières. Ce manque d'effectifs, rapporté comme particulièrement problématique au soutien à domicile au moment de l'étude, peut-être autant lié à la rareté de la main-d'œuvre qu'à un problème de financement. Il a, sans contredit, des conséquences sur l'activité de transmission réalisée au quotidien. Il a été en effet observé qu'en contexte de surcharge, les superviseuses focalisent sur la transmission de savoirs plus « opérationnels » au détriment de savoirs plus larges, comme ceux portant sur la culture organisationnelle ou du métier. Dans ce cas particulier, cela soulève l'importance de s'attaquer à la rareté de la main-d'œuvre. Bien que les solutions soient difficilement envisageables à court terme et apparaissent peu à la portée de l'organisation étudiée, il est impératif de s'interroger sur les mesures qui peuvent, être prises « localement » afin d'en limiter les conséquences sur l'activité de travail du personnel. À cet égard, il importe d'identifier des moyens réalistes pour réduire la charge de travail des superviseuses et des chefs d'équipe qui constituent la « première ligne » quant à l'encadrement des novices. De plus, la mise en place de mesures d'intégration adaptées à la situation de travail lors de l'embauche du personnel (ex. accueil, orientation, encadrement, mentorat) favorisera la rétention de la main-d'œuvre et contribuera ainsi à limiter les effets de sa rareté.

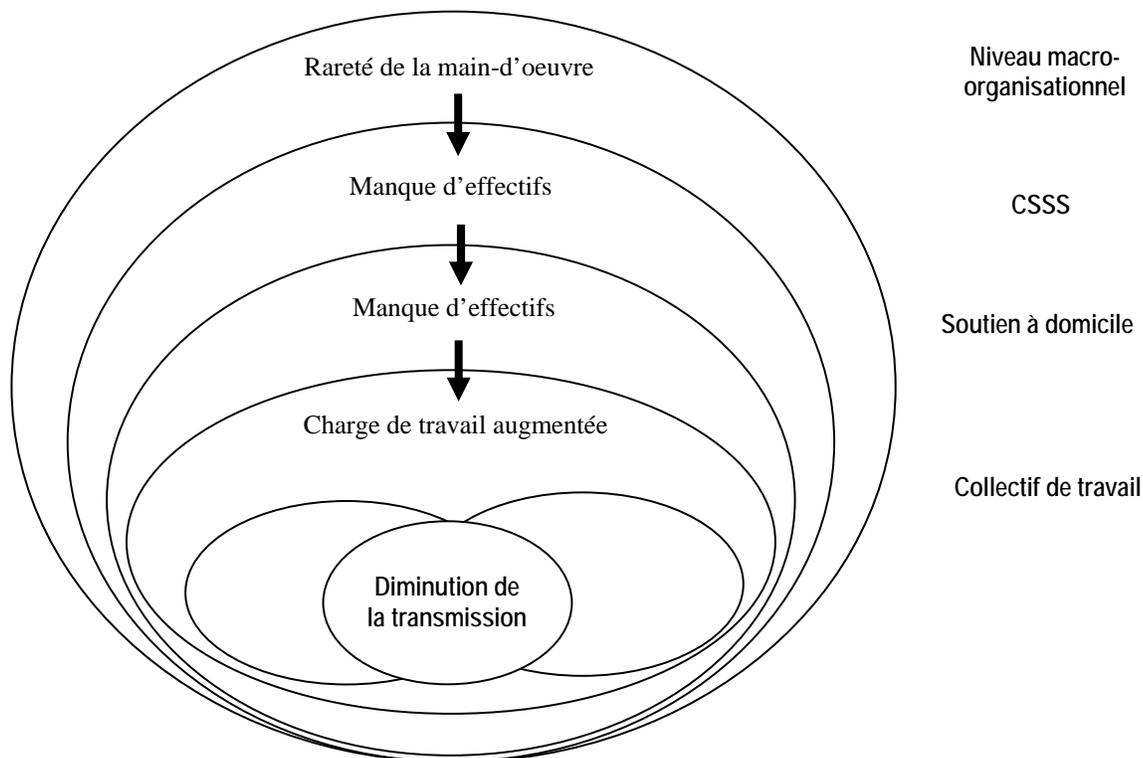


Figure 7.2 : Exemple de cascade de déterminants ayant un effet défavorable sur la transmission, en particulier dans le cas des infirmières, et aussi dans une certaine mesure dans le cas des AFS

Enfin, dans le secteur des cuisines alimentaires (figure 7.3), qui fait aussi partie du secteur de la santé et des services sociaux, la détitularisation des postes au niveau macro-organisationnel a entraîné une précarisation de l'emploi chez les aides en alimentation. Au niveau du CSSS, cette précarité a résulté en une hyper-flexibilité et une mobilité du personnel entre établissements et entre titres d'emplois. Au niveau du service alimentaire, la précarité d'emploi et la mobilité des aides en alimentation ont entraîné une déstabilisation des équipes et un fort taux de roulement du personnel. Enfin, au niveau du collectif de travail, cette situation a occasionné un manque de continuité des contacts entre employés expérimentés et novices, et des conditions difficiles pour la transmission des savoirs de métier et de prudence et pour l'intégration des novices dans le métier.

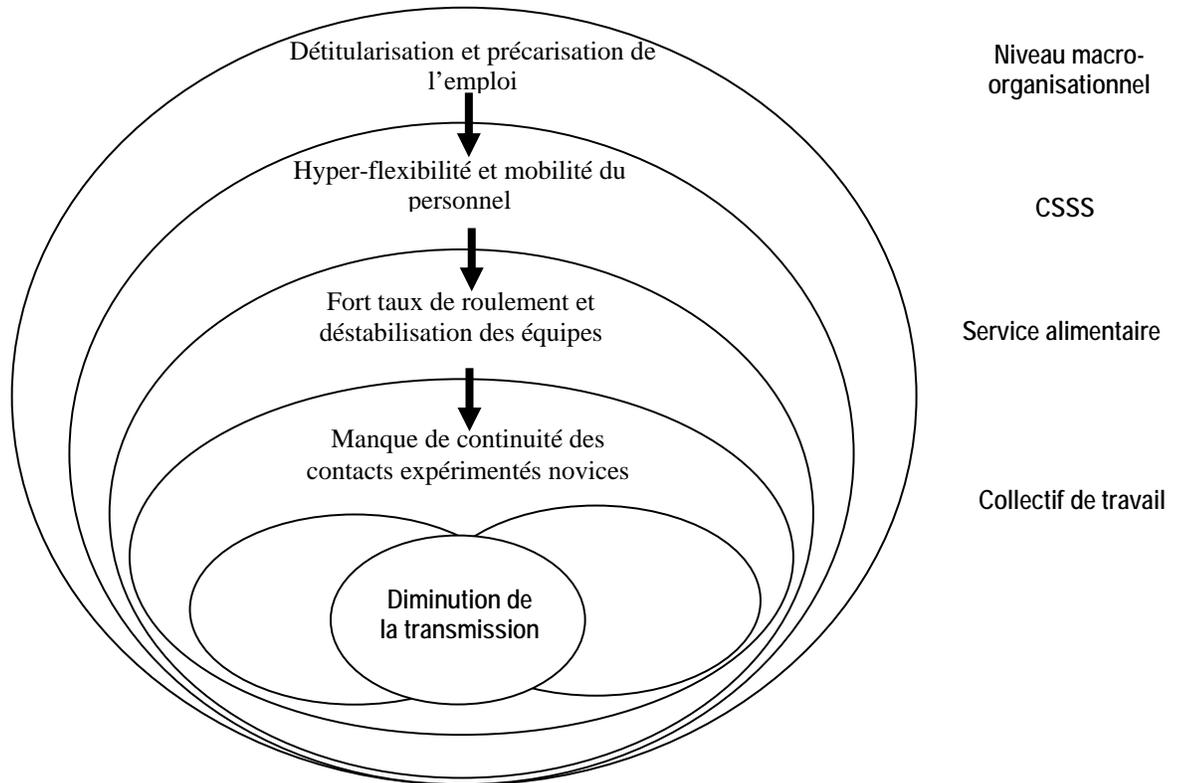


Figure 7.3 : Exemple de cascade de déterminants ayant un effet défavorable sur la transmission chez les aides en alimentation de cuisines institutionnelles

Il apparaît donc que les niveaux organisationnels étudiés ne sont pas indépendants et que, moins les niveaux macro-organisationnels sont engagés à soutenir la transmission, plus la charge ou la responsabilité de la transmission et de l'intégration professionnelle revient aux individus, gestionnaires de proximité et employés. Il faut aussi veiller à l'effet potentiellement cumulatif des conditions défavorables et ne pas les considérer isolément lorsque l'on aborde cette problématique. Conséquemment, il importe de soutenir les employés qui s'engagent dans la transmission, particulièrement les expérimentés, de façon à ne pas trop les solliciter et à les protéger.

Enfin, l'analyse présentée ici montre que sous certains aspects, les conditions organisationnelles du secteur du cinéma s'apparentent fortement à celle des cuisines institutionnelles : flexibilité de la main-d'œuvre et précarité d'emploi significatives, mobilité entre titres d'emploi, absences de pré requis de formation pour les métiers étudiés et quasi-absence de formation continue dans les milieux de travail¹¹. Toutefois, il semble que le mode et les politiques de gestion des entreprises cinématographiques étudiées soient plus favorables à la transmission que celles étudiées dans le service alimentaire, ce qui est étonnant pour un milieu qui est tout de même beaucoup moins

¹¹ Rappelons que dans le cinéma il existe une structure de formation continue au niveau sectoriel : le programme de perfectionnement professionnel (PPP) géré par le Réseau de formation en audiovisuel du Québec (R.F.A.V.Q.).

structuré que celui du secteur de la santé. En effet, certains choix de gestion dans le milieu du cinéma s'avèrent particulièrement favorables, comme celui d'embaucher les mêmes équipes, de projet en projet, et ainsi de stabiliser le personnel. Pensons aussi à la participation volontaire à un programme d'apprentis ou au rôle important joué par les chefs d'équipe. Ces derniers s'assurent généralement d'assigner aux novices des tâches qui correspondent à leur niveau de qualification où qu'ils soient, bien supervisés, par eux-mêmes ou par des pairs. De telles mesures mises en place par les organisations s'avèrent payantes pour l'intégration et l'apprentissage des novices qui s'effectue, rappelons-le, majoritairement sur le tas, dans le cas des métiers étudiés dans ces deux milieux.

8. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'apprentissage d'un métier est un processus complexe qui dure tout le long de la vie professionnelle. Même dans le cas où des formations professionnelles existent, celles-ci ne suffisent pas. En effet, les savoirs de métier et de protection se développent principalement en étant confrontés à des situations concrètes de travail. Cette confrontation peut être plus ou moins longue selon le métier pour arriver à en maîtriser toutes les facettes. Ainsi, lorsqu'un novice arrive dans un milieu de travail, il doit bâtir une expertise qui est située par rapport au contexte particulier de ce travail. C'est à ce moment que les travailleurs expérimentés peuvent jouer un rôle fondamental dans les organisations parce qu'ils ont développé cette connaissance qui tient compte du contexte.

8.1 Les situations d'actions caractéristiques (SAC), des supports pour la transmission de savoirs de métier riches et complexes

La littérature scientifique en ergonomie et en pédagogie montre que les savoirs développés, et potentiellement transmis, dans le cadre de la réalisation des activités associées à un métier sont nombreux et de divers types. Plusieurs classifications et appellations existent selon les auteurs et les perspectives considérées. Il est entre autres question de savoirs théoriques et de savoirs pratiques, de savoir-faire et de savoir-être (Ouellet et Vézina, 2008). Comme nous nous situons ici dans une perspective de recherche visant l'aide à l'apprentissage de même que des suggestions d'aménagement à cet égard certaines typologies nous semblent plus pertinentes pour cette discussion.

Nos résultats confirment, et permettent de pousser plus loin, ceux observés dans les études qui sont rappelées dans ce qui suit. Une première, chez les usineurs et les cuisiniers a montré que la transmission porte sur des savoirs de nature et de niveaux variés (Cloutier et coll., 2002). Elle touche, aussi bien à l'objet de travail ou au produit, aux équipements et aux modes opératoires utilisés qu'au collectif de travail, à la SST, aux écarts entre les acquisitions scolaires et les savoirs utilisés en entreprise, de même que ceux utilisés auprès du client. Finalement à un niveau plus macroscopique elle porte sur les savoirs liés à l'organisation du travail et au processus de production, les valeurs partagées dans l'entreprise et le sens du travail. Dans le cadre d'emploi de service, et plus particulièrement de soins à des personnes, s'ajoutent à ces savoirs ceux de type relationnel, émotionnel et affectif ainsi que ceux qui permettent de maintenir une distance protectrice entre le client et le personnel (Cloutier et coll., 1999). Ce sont des savoirs relatifs au « care ». Le « care » consiste, selon Molinier et collaborateurs (2009), à apporter une réponse aux besoins des autres et peut relever du travail domestique, comme du travail de soin ou d'éducation. Souvent associé à une compétence féminine par nature, le « care » est considéré à tort comme étant constitué de savoirs innés (Cloutier et coll., 1999). Cette dimension du travail des soignants implique la mise en œuvre de savoirs qui mobilisent tout à la fois des connaissances techniques, le souci du confort psychologique de l'autre, et d'économie de soi dans les gestes ou les déplacements inutiles. Ces savoirs s'appuient sur la capacité à pouvoir anticiper son travail et celui des autres. Voici un exemple, dans les soins à domicile au Québec qui provient d'une étude réalisée dans un CLSC. Des stratégies très fines d'interaction avec les patients sont développées par les AFS pour dispenser des soins aux patients à domicile sans leur causer de douleur. Ainsi, dans le cas d'une patiente lucide dont les os sont très fragiles et qui

porte une prothèse difficile à enlever, une AFS explique que chez elle, la visite commence toujours par un café qu'elle prépare et sert à la patiente en chaise roulante. Par ce moment, il s'agit de confirmer et de renforcer une collaboration déjà établie entre l'AFS et la patiente. Elles ont en effet pris le temps, ensemble, de trouver la meilleure manière d'accomplir les soins requis qui sont longs et douloureux et pendant lesquels la collaboration physique et affective de la patiente est très active. L'importance de cette découverte commune a fait que la travailleuse expérimentée a tenu à la transmettre aux plus jeunes dès qu'elle a su qui allait la remplacer pour les vacances. Elle a pris l'initiative de contacter cette AFS remplaçante, sur son temps personnel, et elle lui a expliqué comme elle procédait avec la patiente pour faire le soin (Cloutier et coll., 1999). D'après Molinier et collaborateurs (2009), la plupart du temps le « care » s'accomplit dans la plus grande invisibilité ce qui rend d'autant plus difficile la mise en évidence des savoirs sous-jacents qui sont en jeu.

Plus récemment, Klack et Marquette (2008) ont construit une typologie en douze dimensions de savoir, en utilisant des données empiriques sur six corps de métiers de la construction. Ces dimensions touchent au fait de : 1) percevoir et sentir, 2) composer avec le matériau et la situation, 3) ajuster-corriger une action au cours du processus de fabrication, 4) créer, aménager ses outils, 5) faire un travail soigné, avoir une démarche esthétique, 6) coopérer, travailler en équipe, 7) appréhender la situation, 8) se représenter le déroulement de l'opération, 9) dialoguer avec le client, 10) dialoguer avec les autres professionnels, 11) perfectionner, innover et 12) apprendre, transmettre, partager son savoir. Les travaux de Ouellet et Vézina, dans les abattoirs ont aussi porté sur l'identification des savoirs théoriques et pratiques mobilisés pour développer les savoir-faire qui pourront ensuite être transmis dans des formations qui visent la prévention des TMS (Ouellet, 2010 ; Ouellet et Vézina, 2008, 2009).

Dans le cadre de la présente étude, une typologie des savoirs développés dans chaque métier a été tentée dans un premier temps (voir les rapports des études de cas disponibles auprès des auteurs). L'exercice a cependant permis de constater que lorsqu'on s'intéresse à un métier dans sa globalité, une telle typologie des savoirs ne pourra jamais être exhaustive et rendre compte de toute la richesse et la complexité des savoirs nécessaires. C'est donc une approche d'identification de situations d'action, centrée sur le contexte de travail et la mobilisation des savoirs nécessaires à leur réalisation plutôt que sur leur typologie, qui a été retenue. Cette approche nous semble plus prometteuse comme levier d'actions permettant de favoriser l'apport des travailleurs expérimentés à la formation continue dans les milieux de travail. Elle se situe dans le courant des travaux de Le Boterf (2004) qui, plutôt que de dresser des listes de savoirs ne permettant pas de comprendre une dynamique d'action, renvoie à des concepts de pratiques professionnelles et de schèmes opératoires. À la lumière de ces constats, confirmés par l'analyse de l'activité réelle de travail, plutôt que d'utiliser la notion de compétences qui peut être parfois jugées décontextualisées nous nous sommes concentrés sur les situations d'action sans lesquelles les savoirs perdent leur sens. En même temps, la méthode d'analyse de l'activité de travail utilisée dans cette recherche a voulu caractériser l'activité de travail au-delà de sa variabilité, en identifiant dans chaque métier des situations d'actions significatives auxquelles les travailleurs doivent fréquemment faire face, qui ont été appelées situations d'actions caractéristiques (SAC). Cette méthode d'analyse de l'activité de travail, est inspirée de l'ergonomie de conception (Daniellou 1992). Dans le contexte de la conception de nouveaux systèmes technico-organisationnels, les SAC sont identifiées et servent de matériel de base aux simulations du futur système réalisées à partir des premières représentations (plans, maquette) afin de s'assurer que ce

dernier prend en compte les exigences de l'activité réelle de travail. Cette approche a donc permis de mettre en lumière les savoirs et les stratégies qui sont mis en œuvre par le personnel expérimenté pour faire face aux SAC tout en rencontrant les objectifs multiples d'efficacité du travail, de qualité de la production et de protection de soi-même et des autres.

Rappelons que les SAC sont des situations particulièrement critiques pour la réalisation du travail. Elles reviennent fréquemment et leur maîtrise se développe par un apprentissage en contexte. Il est à noter que ce ne sont pas toutes les situations d'actions caractéristiques (SAC) d'un métier qui ont pu être considérées, ce qui est impossible à réaliser dans le cadre d'une recherche limitée dans le temps. Les SAC retenues pour analyse se situent au cœur même du métier. Elles se produisent fréquemment dans le cadre du travail et sont des situations auxquelles les novices n'avaient pas été préparés ou exposés avant leur entrée dans le métier. En effet, les formations formelles, lorsqu'elles existent, ne préparent pas à la réalisation de ces situations d'actions caractéristiques. Cette préparation peut être très compliquée, car dans certains cas les SAC sont longues et complexes à maîtriser. C'est donc sur le tas que les novices doivent apprendre à le faire. Il est important d'insister sur le fait que les SAC en étant en relation directe avec le travail en contexte peuvent difficilement être généralisées d'un métier à l'autre.

L'analyse de ces SAC permet de mettre en lumière la complexité des savoirs mobilisés qui sont nécessaires pour arriver à les réaliser. Ces savoirs visent des objectifs multiples d'efficacité du travail, de qualité du produit ou du service, et de protection de sa propre santé et de celle des autres. Ces situations s'avèrent riches en savoirs de métiers et de prudence qui se manifestent de façon imbriquée, et qui relèvent de dimensions technique, relationnelle et organisationnelle du travail qui sont importants pour la transmission. L'analyse de ces SAC permet aussi de mettre en évidence les stratégies qui sont mises en œuvre par le personnel de même que les compromis qui sont faits par les individus pour tenir compte du contexte particulier de leur réalisation. Or, il est bien connu que ces compromis ne sont jamais les mêmes au fil du temps. Ils dépendent des contraintes du travail, de même que de l'état de santé et de fatigue des travailleurs ainsi que, dans les métiers de services, des particularités des clientèles et de leurs évolutions (par exemple : Marquié et coll., 1995). Ces compromis, qui prennent aussi en compte la variabilité du travail, peuvent être transmis par les expérimentés sous forme de repères qui se traduisent à leur tour en stratégies chez le novice lorsque ceux-ci se seront appropriés tous ces éléments et les auront adaptés à eux-mêmes (Ouellet et Vézina, 2008).

Ainsi, le fait qu'un novice et un expérimenté soient mobilisés ensemble dans une situation d'action caractéristique (SAC) permet à celui-ci de transmettre ses savoirs, ses stratégies et les compromis qu'il a élaborés avec l'expérience du travail de même que les pourquoi de ses choix. Cela a pu être observé dans la présente étude, notamment chez une AFS expérimentée qui transmettait à une novice sa stratégie de compromis qui consistait à contourner certaines prescriptions du travail dans un contexte particulier auprès d'une cliente, pour améliorer la qualité du service. Cela ne va cependant pas sans difficultés, surtout lorsque les situations concernées sont complexes et qu'une bonne part des savoirs des expérimentés concernant ces situations est profondément intégrée, et donc tacite. En effet, le contenu de la pratique est difficilement accessible naturellement à un praticien qui désire la mettre en mot. Lorsqu'on lui demande d'expliquer ce contenu, il fournit des explications théoriques qui ne reflètent habituellement pas toutes ses actions réelles (Argyris et Schön, 1974 ; Lamonde, 1995 ; Reber, 1989 ; Teiger, 1996). Par exemple, les observations ont révélé que certaines situations d'actions

caractéristiques sont moins souvent abordées par les expérimentés, et que le processus d'apprentissage, en ce qui les concerne est plus long. C'est le cas entre autres chez les techniciens du cinéma, qui doivent modifier leur activité de façon à se conserver des marges de manœuvre temporelles lors de la survenue d'imprévus dans la planification du tournage de même que chez les AFS et infirmières, lorsqu'il s'agit d'exécuter un soin à domicile tout en se renseignant simultanément sur la situation du client et chez les aides en alimentation de cuisines institutionnelles, qui doivent se faire au poste de travail, une représentation des lieux et de la succession des étapes du processus dans lequel s'insère leur action.

Cette approche par SAC nous semble prometteuse, car elle permet de faciliter la verbalisation des savoirs parce qu'elle est centrée sur des situations qui surviennent réellement dans le travail. Elle se situe dans le courant des approches par système d'aide à l'apprentissage (Haradji, 1993; Theureau et Jeffroy, 1994). Leur utilisation mériterait d'être étudiée plus en profondeur dans un futur projet et pourrait être utilisée sur le terrain par les entreprises comme stratégie de formation continue.

L'étude montre donc que les situations d'actions caractéristiques (SAC) permettent d'identifier les savoirs de métier ce qui correspond au premier objectif de la recherche qui consistait à approfondir la connaissance des savoirs de métier et de prudence afin de contribuer à leur reconnaissance. Cependant, la recherche de regroupements de savoirs a été abandonnée pour les raisons mentionnées précédemment (objectif 2). Il en est de même de la formalisation et de la généralisation de ces savoirs puisque les situations auxquelles ils se rattachent sont intimement ancrées dans l'activité de travail propre à chaque métier (hypothèse a). Ces résultats se rapprochent de ceux de Gaudart et collaborateurs (2008), concernant la formation de coffreur-bancheur. Ils montrent les limites de la transmission de la technique du métier en dehors de tout contexte de travail. Les principales limites identifiées sont les suivantes : cette transmission hors du contexte de travail conduit à sous-estimer le temps nécessaire à l'apprentissage qui n'est pas une simple reproduction du geste technique, mais une appropriation qui tient compte de ses propres caractéristiques individuelles (Chassaing, 2006); elle conduit à négliger toutes les phases d'observation et de tâtonnement dans l'acquisition d'une pratique professionnelle qui permettent aux apprenants de passer du statut de « participants périphériques légitimes » à celui d'anciens (Lave et Wenger, 1991); enfin, elle conduit à ignorer qu'avec la dimension technique se transmettent, se construisent et se reconstruisent des valeurs de métiers constitutives d'un genre professionnel (Clot, 2008).

8.2 L'activité de transmission : par qui, où, quand et comment

Par qui : les acteurs impliqués

Un des constats majeurs de cette étude, qui va dans le même sens que ceux d'une étude exploratoire antérieure (Cloutier et coll., 2002), de même que ceux d'autres auteurs cités par Prévot (2007), c'est que l'activité de transmission, qu'elle soit formelle ou non, présente une dimension collective qui est absolument indispensable. En effet, l'activité de transmission se construit dans une dynamique de relation en binôme entre le travailleur expérimenté et le novice, mais, également, avec un collectif de travail fort et stable. Ces deux facettes de la transmission sont indissociables. En effet, il semble que dans tous les métiers, la période d'orientation, lorsqu'elle existe, ne permet pas aux novices d'acquérir l'ensemble des savoirs requis pour mener leur tâche à bien. L'apprentissage du métier se poursuit, généralement soutenu par les

pairs, pendant plusieurs mois et même plusieurs années. C'est un processus (Prévo, 2007 ; Szulanski, 2000). Pendant ce temps, l'activité de transmission s'ajoute à celle du travail et constitue une « double tâche » qui augmente la charge de travail et qui peut diminuer le niveau de productivité des expérimentés. Une régulation constante doit alors s'opérer par l'ensemble du personnel en place ce qui suppose une bonne entente et coordination au sein du personnel. Plusieurs conditions particulières affectent le fonctionnement du collectif de travail en diminuant son potentiel de transmission dont, notamment la surcharge de travail et le nombre restreint d'anciens à certains postes clés. Cette dimension collective de la transmission est d'autant plus importante à considérer que les membres des équipes de travail ne disposent pas des mêmes expériences de travail et donc des mêmes savoirs, ce qui influence les savoirs transmis (Cloutier et coll., 2002 ; Prévo, 2007).

L'étude montre aussi que les travailleurs les plus anciens ont un rôle central dans la transmission des savoirs et l'intégration des novices. Ainsi, chez les techniciens du cinéma, ces derniers s'investissent particulièrement dans l'accueil et dans l'encadrement des novices. Au soutien à domicile, ce sont les superviseuses, plus expérimentées, qui sont responsables de l'orientation et de la formation des novices. Enfin en cuisines institutionnelles, les plus anciens, qui sont les seuls à posséder une stabilité d'emploi et une connaissance approfondie du métier, jouent un rôle central dans la transmission des savoirs et l'intégration des novices. De plus, les analyses montrent que l'implication des personnes-ressources ou de « tuteurs » auprès des novices, est volontaire et informelle.

Rappelons que l'une des retombées souhaitées du projet était d'identifier de nouveaux rôles pour les travailleurs vieillissants ou expérimentés. Une attention particulière a donc été portée aux caractéristiques et aux motivations des travailleurs engagés dans la transmission de leurs savoirs. L'étude montre d'abord que dans tous les métiers, les expérimentés ont le souci de transmettre leurs savoirs et de contribuer à assurer une relève, ce que montrent aussi d'autres auteurs (Argote et Ingram, 2000). Il est par exemple question, chez les techniciens du cinéma, de la satisfaction d'un travail bien fait et du maintien d'un haut niveau de qualification du métier, ainsi que du désir de transmettre aux novices un certain sens du travail. Il y a aussi le désir de transmettre le plaisir de travailler dans son secteur dans le soutien à domicile. Pour certaines dans ce même secteur, l'arrivée de nouvelles personnes dynamise l'équipe et favorise un climat de travail positif, tout en fournissant l'occasion de remettre sa pratique en question par la présence de cette tierce personne. Pour d'autres, il s'agit aussi de « faire sa part » et de partager la charge de la supervision entre collègues, alors que certaines voient un effet protecteur pour la santé à avoir un autre intervenant auprès de soi, car il porte attention à des éléments que les expérimentées pourraient négliger dans leur routine. Il ressort aussi une préoccupation liée à la responsabilité de la supervision et à l'importance de transmettre aux novices toutes les informations nécessaires à une pratique autonome, et même après l'orientation, une préoccupation persiste quant à la qualité du travail des nouvelles employées, dont les superviseuses continuent de s'inquiéter. En cuisines institutionnelles, les aides en alimentation les plus anciens reconnaissent, de leur côté, l'importance d'orienter les novices et de leur transmettre leurs savoirs avant de partir à la retraite.

Cependant les expérimentés se demandent parfois pourquoi ils orientent des personnes avec lesquelles ils ont peu de chances de retravailler. C'est le cas en cuisines institutionnelles où la mobilité et le roulement chez les novices réduisent la probabilité pour les expérimentés de les

revoir. De même en cinéma, les expérimentés se disent plus motivés à transmettre leurs savoirs lorsque les conditions de tournage les amènent à travailler plus souvent avec les mêmes coéquipiers, comme c'était le cas dans une production que nous avons observée. C'est aussi le cas, bien que dans une moindre mesure, au soutien à domicile où les novices sont parfois orientées pour être ensuite appelées à travailler au sein d'un autre service du CLSC.

Malgré ces obstacles, notre étude montre que les travailleurs expérimentés prennent en charge la transmission. Ceci pourrait s'expliquer par un « désir de générativité » qui pousse les individus rendus à un certain âge à faire un « don » de quelque chose de personnel à la postérité (Erikson, 1982 ; Godbout, 1992). Dans le cadre du travail la transmission des savoirs de métier et de protection viendrait combler ce besoin.

Il a également été possible de montrer, comme dans d'autres études ergonomiques (Ouellet et Vézina, 2008, 2009 ; Gaudart et coll., 2008), que les novices ont aussi un rôle à jouer dans l'apprentissage du métier. Dans certaines études en psychologie du travail ou en gestion, les auteurs parlent de l'importance de la motivation des individus (Argote et Ingram, 2000 ; Lamari, 2010). Ce rôle varie selon le contexte dans lequel le travail est réalisé. Dans les milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, dont les structures d'accueil sont inexistantes ou faibles, et où le travail en équipe est central, la responsabilité de l'intégration repose fortement sur les épaules du novice qui doit rapidement faire ses preuves. Par exemple, dans le milieu du cinéma, bien que le parcours scolaire, social et professionnel du novice joue un rôle dans son intégration, c'est d'abord l'adhésion à la culture de métier, s'articulant autour du respect de la hiérarchie et des règles de métier telles que l'entraide et l'adaptation aux modes de communication, qui constitue le premier facteur d'intégration. Plus le novice adopte des comportements se conformant à la culture du métier, plus vite il est intégré au sein du collectif de travail, et c'est l'accès à ce collectif qui lui ouvre ensuite la voie vers des occasions d'apprentissage par la transmission. La situation est semblable en cuisines institutionnelles où les expérimentés attendent du novice qu'il performe rapidement et qu'il adhère à une culture de métier centrée sur l'entraide. Des échecs d'intégration de novices dans le cinéma et dans la cuisine illustrent bien le poids qui repose sur leurs épaules. Pour avoir accès au savoir de métier, les novices doivent en tout premier lieu réussir leur intégration. D'autres auteurs, en France, ont constaté le même phénomène, ils parlent pour le Bâtiment et les Travaux Publics (BTP) de critères de recrutement tels que le courage, la vaillance, la force physique et morale (Gaudart et coll., 2008). Ainsi, les novices « tentent de tirer le meilleur parti des circonstances rencontrées : les nouveaux doivent eux-mêmes prendre en charge leur apprentissage et leur début de parcours professionnels ». Ils doivent faire « leurs preuves » et « s'imposer en prouvant qu'ils étaient en mesure de faire le travail de l'autre : en arrivant plus tôt pour faire le travail, en profitant des pauses ou des absences des collègues, en prenant les outils des mains des anciens, voire en passant outre les décisions hiérarchiques ». (Gaudart et coll., 2008). Cette pression pour le novice de faire rapidement ses preuves n'est cependant pas aussi présente en soutien à domicile, où les structures d'accueil apportent plus de soutien et où le travail s'exerce de façon plus individuelle. Ce constat nous porte à émettre l'hypothèse que l'absence de structure organisationnelle fait reposer une plus grande responsabilité d'intégration des novices sur les épaules des travailleurs expérimentés, qui sont souvent les travailleurs vieillissants. Cette charge supplémentaire entraînerait un mécanisme de protection, où les novices ne possédant pas un niveau nécessaire de connaissances de la culture de métier (et non de connaissance technique) seraient éjectés du

groupe. Curieusement la formation, en privilégiant les connaissances techniques prépare assez peu à la culture.

Les analyses montrent aussi que pour réaliser leurs apprentissages sur le tas, les novices utilisent différentes stratégies. Celles qui ont été le plus souvent observées sont les suivantes : poser des questions; adapter ses apprentissages; se trouver un tuteur, une personne-ressource ou un réseau; et intégrer les règles implicites du métier.

Le comment : les stratégies de transmission

Les expérimentés ont plusieurs choses à dire sur leur travail et veulent le faire. Pour cela ils élaborent de multiples stratégies de transmission de leurs savoirs (objectif 3, hypothèse b). La présente étude confirme les résultats d'études antérieures concernant la diversité de stratégies de transmission (Cloutier et coll., 2002 ; Gaudart et coll, 2008) en plus d'en identifier des nouvelles.

Rappelons que les stratégies de transmission sont ici définies comme étant les actions mises en œuvre par les travailleurs expérimentés pour transmettre des savoirs aux novices. L'étude montre qu'elles sont diversifiées dans les métiers étudiés. Celles qui ont été observées le plus souvent sont les suivantes : superviser en faisant faire, en restant à côté, ou en utilisant le guidage, la correction et la démonstration; rassurer; expliquer les savoirs et les stratégies de métier; impliquer les novices dans les échanges; faire le lien avec l'école; répondre aux questions et poser des questions au novice; supporter les suggestions du jeune et soutenir leur expérimentation; faire répéter; s'adapter aux besoins d'apprentissage du novice; expliquer et démontrer différentes méthodes; référer les novices aux compétences spécifiques de chaque expérimenté; et laisser faire seul sans superviser. Dans le cas particulier des techniciens du cinéma, une stratégie souvent observée consiste à utiliser l'humour et les rituels d'initiation. Enfin au soutien à domicile, le retour réflexif sur l'intervention, en particulier lors des déplacements en voiture, est aussi une stratégie qui a été observée.

De plus, bien que cette question n'ait pas été approfondie dans ce projet, les stratégies de transmission utilisées dépendent du contexte dans lequel se réalise l'action de même que des parcours professionnels des individus en présence. Ainsi, nous avons observé qu'un technicien expérimenté a laissé un novice se débrouiller seul sachant que les conditions du tournage lui donneraient suffisamment de temps pour corriger des erreurs éventuelles. Dans un autre cas, une aide en alimentation a profité d'une rare accalmie pour prendre quinze minutes de son temps afin d'expliquer à une novice les détails dont elle avait besoin pour effectuer son travail, et qui n'apparaissent pas sur sa feuille de tâches. Le parcours du novice influence aussi les stratégies de transmission mises en œuvre, les anciens ajustent leurs stratégies en conséquence comme on l'a vu dans les cuisines.

Ceci concorde avec des études antérieures (Cloutier et coll., 2002 ; Gaudart et coll., 2008 ; Szulanski, 2000) qui montrent que les stratégies de transmission des expérimentés semblent se transformer en fonction de l'apprentissage du jeune et de sa progression. Cependant, il n'a pas été possible de pousser l'analyse plus loin afin d'étudier les variations dans les façons de transmettre selon l'expérience du formateur, comme cela a été fait pour l'usinage au Québec.

Où et quand : des moments et des lieux de transmission

La rencontre et la possibilité d'échanger sur le métier sont des conditions essentielles à la transmission. Si ces moments et ces lieux d'échanges sont réduits, cela affecte directement la transmission. Les données recueillies dans ce projet montrent que les lieux et les moments où se fait la transmission sont extrêmement diversifiés, plus ou moins nombreux selon les métiers et les caractéristiques de l'organisation du travail (objectif 5 ; hypothèse c).

L'activité de transmission est « opportuniste » en ce sens que dans une situation particulière, les expérimentés tendent à transmettre des savoirs qui sont généralisables à des situations similaires ou à ouvrir à des déterminants plus lointains qui expliquent la situation afin d'élargir le champ des connaissances des novices (Mayen, 2006). Par exemple, dans une étude sur l'usinage le travailleur le plus expérimenté, contrairement aux autres travailleurs disposant de moins d'expérience, transmet des connaissances très fines sur le métier simultanément à des savoirs sur des éléments du contexte de production qui ont une influence sur la tâche en cours. Les auteurs rapportent à ce sujet qu'au cours d'une situation de transmission observée, alors que le novice et le travailleur expérimenté sont confrontés à un problème de production, ce dernier explique au novice les liens entre ce problème et des erreurs de programmation des machines outils à commande numérique qui se produisent en amont. On peut dire qu'il inscrit le métier dans la complexité de la production avec ses impératifs (Cloutier et coll, 2002). Les mêmes constats sont faits par Argote et Ingram, (2000). La transmission est aussi opportuniste dans le sens que les nouveaux profitent de certaines situations pour se faire valoir auprès des expérimentés, pour que ceux-ci acceptent de leur transmettre leurs savoirs comme nous l'avons vu en cuisine et au cinéma et comme le rapporte Gaudart et collaborateurs dans leur étude sur les travailleurs du BTP (2008). Rappelons que ces cas montrent que l'apprentissage du métier repose en grande partie sur les épaules (attitude, volonté) des novices car, comme les observations l'ont révélé, très peu d'aménagements organisationnels sont prévus pour leur accueil ou leur insertion.

En soutien à domicile les infirmières ont la possibilité d'échanger entre elles à leur bureau respectif, dans la salle du matériel ou dans le bureau de l'assistante infirmière. De leur côté, les AFS sont encouragées à se présenter au CLSC le matin pour consulter les dossiers des clients, de même que lors de leur plage de bureau ou lors d'annulations. Cela favorise les échanges informels, qui se tiennent alors dans leur salle de travail et dans le bureau de leur chef d'équipe. Lors de la supervision de novices, les lieux de transmission privilégiés sont les domiciles des clients et les véhicules où beaucoup d'échanges sont réalisés entre deux visites à domicile. Les novices sont aussi témoins des échanges qui se déroulent dans la salle des AFS et elles en bénéficient. Les lieux d'échange formels que sont les lieux de formation, de discussion de cas et de réunions, sont aussi des lieux riches d'échanges informels où se réalise la transmission. Dans toutes les formations observées, il y a eu des échanges informels entre les participants : l'activité de formation leur permet de discuter de leurs pratiques et de partager leurs stratégies. Ces espaces et lieux d'échanges sont très favorables à la transmission, surtout pour les novices, si elles y sont conviées. Malheureusement dans la pratique plusieurs réunions sont annulées par manque d'effectifs de remplacement.

Chez les techniciens du cinéma les lieux d'échange formels sont inexistants, cependant les camions de matériel et les autres lieux périphériques au plateau de tournage constituent souvent des lieux d'échange informels propices à la transmission. De plus, les périodes où les techniciens sont en attente pendant les prises de vue constituent des moments privilégiés pour la transmission

des savoirs et pour l'apprentissage. Par contre, en cuisines institutionnelles, les lieux d'échange à la fois formels et informels sont inexistantes pour les aides en alimentation. Le seul lieu et moment disponible pour la transmission demeure donc celui de l'exercice normal du travail, et est donc tributaire des conditions d'exercice de ce travail.

8.3 Des conditions organisationnelles favorables et défavorables à la transmission

En plus des lieux et des moments, des études récentes en ergonomie ont montré que plusieurs déterminants organisationnels peuvent influencer la transmission. Parmi ceux-ci on retrouve notamment l'importance des contraintes temporelles, de la charge de travail et de la gestion des ressources humaines particulièrement en ce qui concerne l'aménagement des conditions d'accueil et d'orientation des novices et du soutien des personnels expérimentés qui auront à transmettre (Cloutier et coll., 2002 ; Gaudart et coll., 2008). D'autres travaux en gestion et en psychologie mentionnent aussi l'importance des facteurs organisationnels tels que l'innovation organisationnelle, la formation, la flexibilité, l'utilisation des TIC, le temps ou la vision stratégique pour la transmission (Argote et Ingram, 2000 ; Lamari, 2010 ; Prévot, 2007). Toutefois, il semble que sous des appellations semblables on ne retrouve pas nécessairement les mêmes réalités selon les disciplines, nous y reviendrons. Ces éléments sont importants à considérer parce qu'ils influencent à la fois l'activité principale de travail de même que l'activité de transmission qui s'ajoute à celle-ci.

Les résultats de notre étude confirment qu'il existe des conditions organisationnelles qui sont plus favorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence par les individus et les collectifs, et que les milieux de travail ont le pouvoir de créer des conditions qui favorisent cette transmission (objectif 6, hypothèse d). Elle montre aussi que les déterminants de ces conditions se situent à différents niveaux organisationnels, qu'ils sont interdépendants, et que moins les niveaux supérieurs de l'organisation sont engagés à soutenir la transmission, plus la charge ou la responsabilité revient aux individus et aux gestionnaires de proximité qui sont à ce moment-là les seuls à pouvoir influencer la situation (hypothèse f). Enfin, elle met en évidence que les conditions dans lesquelles se réalise la transmission interagissent pour la faciliter ou pour lui nuire. Par exemple, des conditions comme la surcharge de travail, le nombre restreint d'anciens à certains postes clés et l'instabilité des équipes, peuvent interagir pour diminuer la transmission des savoirs de métier et de prudence, et de ce fait réduire le potentiel de transmission du collectif. Nous revenons ici sur les principales conditions organisationnelles qui sont ressorties de cette étude. Nous insistons aussi sur des conditions macro-organisationnelles qui sont relativement peu étudiées dans la littérature scientifique sur la transmission.

Les premiers éléments qui ressortent comme influençant la transmission sont **l'intensification** du travail et l'augmentation de **la charge de travail** qui vont de pair. L'intensification du travail nuit à la transmission (Cloutier et coll., 2002) et à l'apprentissage d'un métier qui est un processus qui prend du temps (Chassaing, 2006 ; Gaudart et coll., 2008 ; Lave 1996 ; Szulanski, 2000). Du temps pour expliquer, discuter, observer et confronter les points de vue est nécessaire pour que les travailleurs plus expérimentés et les novices entrent en relation. Du temps est également nécessaire afin que les novices comprennent le milieu de travail, fassent leurs propres expérimentations, intègrent graduellement les savoirs de métier et de prudence qui leur ont été transmis et, enfin, développent leurs propres façons de faire (Ouellet et Vézina, 2008 ; Szulanski,

2000). Or, tous les métiers étudiés sont confrontés à une intensification assez marquée du travail qui est liée à différents facteurs. Cette intensification entraîne automatiquement des contraintes temporelles plus ou moins importantes et la réduction des marges de manœuvre pour les travailleurs ce qui nuit à la transmission (ANACT, consulté en avril 2011). Ces contraintes temporelles peuvent affecter la motivation des individus en interaction dans la transmission, un facteur qui est considéré comme fondamental à sa réalisation par plusieurs auteurs (Argote et Ingram, 2000 ; Prévot, 2007). De plus, dans les quatre métiers étudiés la charge de travail a augmenté au cours des dernières années dans la foulée de la rationalisation des ressources financières, humaines et techniques. En soutien à domicile, mentionnons que l'augmentation de la charge de travail est aussi due à la rareté de la main-d'œuvre disponible. Cette charge de travail influence la transmission de plusieurs façons. Les employés expérimentés s'exposent donc de plus en plus à une surcharge lorsqu'ils acceptent de transmettre leurs savoirs de métier et de prudence, d'autant plus que dans la plupart des cas leur tâche n'est pas allégée pour réaliser cette activité supplémentaire. Les contraintes temporelles découlant de la forte charge de travail ont aussi comme effet que seuls les savoirs directement liés à la production immédiate sont transmis, les généralisations, les liens avec d'autres situations et la transmission des savoirs de prudence n'étant plus faits. De plus, des opportunités qui auraient pu être propices à la transmission ne sont plus saisies par les experts (Cloutier et coll., 2002 ; Gaudart et coll., 2008). Il en résulte non seulement une augmentation du risque pour la santé et la sécurité, mais aussi une diminution de la qualité des apprentissages et par conséquent une diminution de la qualité de la production et des services. Lorsque les contraintes temporelles deviennent maximales, il n'y a plus de transmission, comme on a pu l'observer dans les milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, les travailleurs expérimentés ne pouvant plus consacrer de temps aux novices. Ces derniers sont à ce moment sollicités pour la production et ils sont laissés à eux-mêmes pour découvrir les savoirs de métier et de prudence. Les savoirs qui sont privilégiés à ce moment-là dans la transmission sont plus directement liés à la production immédiate. Les généralisations et les liens avec d'autres situations ne sont plus faits, laissant la responsabilité aux novices de découvrir par eux-mêmes ces savoirs de métier ce qui peut s'avérer contreproductif et risqué. En soutien à domicile, ce sont très souvent les réunions d'équipe qui sont annulées à cause de surcharges de travail, limitant ainsi les occasions d'échanges et d'apprentissages propices à la transmission des savoirs. Il en était de même des usineurs québécois étudiés précédemment (Cloutier et coll., 2002).

Cependant, les observations ont révélé, en cours de recherche, qu'il est possible de mettre en place des mesures visant à atténuer l'effet défavorable de la surcharge et l'intensification du travail sur la transmission. Ainsi, dans le service du soutien à domicile par exemple on a noté chez les AFS, la reprise d'une partie de la charge de travail de supervision par la chef d'équipe et par les autres AFS, et chez les infirmières, la libération des superviseuses lors de leur première journée d'orientation d'une novice. Ce service fait aussi du recrutement de stagiaires dans les écoles de formation pour remédier au manque d'effectif qui surcharge les superviseuses lors des vacances estivales et nuit à la transmission.

Ces conditions d'intensification et de surcharge conduisent, comme nos analyses le montrent, à une détérioration de la qualité du travail selon la définition que les travailleurs en donnent (Carpentier-Roy et Vézina, 2000 ; Cru, 2001 ; Dejours, 1980). Surviennent donc une perte de sens et l'apparition de contradiction par rapport aux valeurs du métier. En conséquence, il est possible que les travailleurs expérimentés ne veuillent pas transmettre ce qu'est devenu le métier.

C'est ce qui semble émerger en cuisine et à certains moments dans les soins à domicile. Thébault et Gaudart (2006) ont abordé ces enjeux dans une étude dans un service de gériatrie en France. L'analyse des conditions d'exercice du métier montre des situations de travail où les plus expérimentées, du côté des infirmières et des aides soignantes, se trouvent dans l'impossibilité de réaliser les soins tout en favorisant l'autonomie des patients. En effet les transformations organisationnelles ont conduit à orienter les priorités sur les soins techniques, au détriment de la construction d'une relation au patient. Or, cette dernière est indispensable dans l'évaluation de leur autonomie et pour leur confort. Cependant ce travail de soin, tout en favorisant la relation persiste à se faire dans l'urgence et en étant caché à l'organisation. Cette situation est vécue difficilement par le personnel soignant qui évoque une « maltraitance organisationnelle » à l'encontre des patients, mais aussi d'eux-mêmes. Dans un tel contexte, les auteurs se demandent ce qu'on transmet à la jeune génération. Des gestes techniques en dehors de toutes contingences temporelles, en faisant « comme si » ? Des gestes techniques qui permettent de faire vite, mais qui reviennent alors à transmettre de « la maltraitance organisationnelle » ? Le métier, tel que les anciennes souhaiteraient le réaliser, tout en sachant qu'il n'est pas réalisable ? De plus, comme le souligne une autre étude, la représentation du sens du métier est importante pour la transmission, d'une part parce que cette représentation est transmise consciemment ou non au novice, et d'autre part parce que la transmission se fait sur une base volontaire, les expérimentés qui attribuent un sens positif à leur métier sont davantage motivés à transmettre leurs savoirs de métier et de prudence aux novices (Gaudard et coll., 2008).

La transmission a aussi besoin, pour se réaliser, de **dispositifs de soutien aux personnels expérimentés** (objectif 4). Ce soutien est d'autant plus important que les stratégies de transmission des expérimentés sont souvent mises en échec par des conditions de surcharge de travail, d'instabilité des équipes et de roulement du personnel.

Dans les différents secteurs d'activités, les dispositifs formels de gestion mis en place sont assez variables et relativement pauvres. En premier il est important de rappeler que l'implication auprès des novices des personnes-ressources est volontaire et informelle. Tous les superviseurs éprouvent un certain stress lié aux attentes à leur égard lors de l'orientation d'une novice : doit-on tout « montrer » ? Et si on n'a pas le temps, que doit-on prioriser ? Sans compter les aspects liés aux modalités de transmission : comment s'y prendre ? Doit-on tout démontrer ou l'impliquer d'emblée dans la tâche, etc.

À part pour les infirmières des soins à domicile, aucun superviseur n'a reçu de formation leur permettant d'encadrer des stagiaires ou des novices. Ainsi, quand des travailleurs se portent volontaires pour transmettre il n'y a rien pour les soutenir. Ils doivent eux-mêmes inventer leurs stratégies de transmission, et ce, dans un contexte où il n'existe pas de débat sur la pratique de la transmission au sein même du collectif de travail.

De plus, comme il a été démontré, la transmission est une nouvelle activité de travail qui s'ajoute à l'activité principale de celui-ci, ce qui veut dire que la transmission et la production sont réalisées en concomitance. Ainsi, les contraintes de l'activité principale conditionnent directement la transmission dans les milieux de travail. À part quelques aménagements minimaux dans certains cas pour les premiers jours de l'intégration des novices, les attentes en termes de production vis-à-vis du travailleur expérimenté ne sont pas diminuées ce qui peut nuire à la transmission. Mais le soutien des expérimentés en situation de transmission suppose

d'allouer les budgets nécessaires à la réalisation de cette nouvelle activité. Pour que ceci soit possible il doit d'abord y avoir une reconnaissance de la part des organisations de la nature et de l'ampleur des savoirs de métier et de prudence qui se développent avec l'expérience (Cloutier et coll., 2002 ; Lamari, 2010). Or, ces savoirs, qui sont la plupart du temps invisibles aux protagonistes eux-mêmes, le sont également pour les organisations qui dans les quatre métiers étudiés soutiennent peu les tuteurs informels en ce qui concerne le temps nécessaire à la transmission. Une étude française dans le BTP montre que, quand un nouveau est en situation surnuméraire, ses opportunités d'apprendre sont plus grandes. Au contraire lorsqu'il est compté dans l'effectif de production, l'apprentissage passe en arrière-plan et le nouveau est souvent confiné dans des tâches de manœuvre qui ne demandent pas aux anciens de surveillance particulière, ce qui leur laisse les mains libres pour réaliser leurs tâches (Gaudart et coll., 2008).

Enfin, il a été constaté que malgré les efforts des individus en place (superviseurs, pairs, chefs d'équipe), les structures formelles de gestion de la transmission et de l'intégration des nouveaux travailleurs, mises en place lorsqu'elles existent, tel que l'accueil, l'orientation et l'encadrement du personnel, ne parviennent pas, dans leur forme actuelle, à soutenir la transmission des savoirs liés à toutes les situations d'actions caractéristiques. Nos résultats confirment que l'augmentation des contraintes temporelles conduisent souvent les organisations à réduire le plus possible les temps non immédiatement productifs, notamment les formations, les temps consacrés à l'intégration des nouveaux embauchés et les temps d'échanges entre les collègues (Chardon et Estrade, 2007).

Cette étude montre que la **précarité d'emploi** constitue un obstacle important à la transmission. Dans tous les cas, la précarité peut nuire au partage des savoirs de métier entre les différents protagonistes impliqués, car ces derniers peuvent éventuellement être placés en situation de concurrence. Elle nuit à la constitution de collectif de travail stable qui joue un rôle important dans la transmission, rappelons-le, et elle conduit les entreprises à moins investir dans la formation de leur main-d'œuvre puisque celle-ci est fluctuante. Or, tous les métiers étudiés présentent diverses formes de précarité d'emploi, puisque même au sein des services du secteur de la santé, le nouveau personnel détiendra un statut occasionnel pendant plusieurs années, surtout en cuisines institutionnelles. Il s'agit toutefois dans ce cas d'une précarité conjoncturelle, même si elle perdure de plus en plus longtemps. Par contre chez des techniciens du cinéma la précarité est présente tout au long de la carrière puisqu'elle relève du mode de production des entreprises, ces dernières n'étant pas structurées pour maintenir une main-d'œuvre en emploi. Ces résultats portant sur la relation entre précarité et transmission sont nouveaux. En effet, bien que plusieurs études internationales s'intéressent à l'impact de la précarité sur les conditions de travail et d'emploi ainsi que sur la SST, aucune, à notre connaissance, n'aborde la question de la transmission (Bernier et coll., 2003 ; Cloutier et coll., 2007 ; Doniol-Shaw et coll., 1995 ; Guberman et Côté, 2005 ; Lippel 2004a, 2004b ; Quinlan et Mayhew, 1999 ; Quinlan et coll., 2001a, 2001b ; Quinlan, 2007 ; Shannon et Lowe, 2002 ; Thébaud-Mony, 2000).

Alors que Lamari (2010) mentionne dans une revue synthétique que les organisations qui ont mis en place des mécanismes qui favorisent la flexibilité sont mieux adaptées à la transmission, on constate une tout autre réalité dans les milieux étudiés ici. En effet, la **flexibilité de la main-d'œuvre** ressort comme étant une autre condition qui, en diminuant la stabilité des équipes de travail, réduit la continuité des contacts entre expérimentés et novices et donc les occasions de transmission. Elle entraîne aussi le découragement des nouveaux employés chez qui les

déplacements entre établissements et entre titres d'emploi ne facilitent pas la consolidation des acquis. La difficulté d'intégration dans le métier qui en résulte contribue au fort taux de roulement du personnel observé entre autres en cuisine, ce qui a des conséquences en terme de santé et de sécurité puisque les travailleurs peu expérimentés sont le plus à risque d'accidents du travail, en plus d'affecter l'efficacité du travail et la qualité des services. Prévisible dans le cinéma, cette recherche de flexibilité, est aussi observée avec une ampleur imprévue dans les cuisines institutionnelles étudiées, où dans la foulée des changements effectués dans le secteur de la santé telles les fusions d'établissements et la détitularisation des postes, la main-d'œuvre est appelée à se déplacer entre établissements et entre titres d'emploi. Cette recherche de flexibilité de la main-d'œuvre est moindre en soutien à domicile où le personnel n'est pas appelé à changer de titre d'emploi. Cependant, les infirmières, à la suite de leur orientation dans ce service, peuvent offrir leur disponibilité aux autres services du CLSC pour compléter leur horaire, ce qui ne favorise pas l'intégration au sein du service et du collectif de travail, et contribue à démotiver les superviseuses de transmettre leurs savoirs. Des études récentes ont démontré la relation entre polyvalence et formation professionnelle (Gaudart, 2003 ; Ouellet et Vézina, 2008 ; 2009) mais elles n'ont pas abordé la question de la transmission des savoirs en contexte. Seuls une étude de cas de l'ANACT (consulté en avril 2011) et Lamari (2010), dans le document déjà cité, aborde cette question de la polyvalence pour favoriser la transmission des savoirs tacites.

Globalement, nous avons montré que la précarité d'emploi et la flexibilité ont donc surtout un effet négatif sur la transmission parce qu'elles nuisent à la stabilité des équipes de travail, lesquelles constituent un levier essentiel de la transmission. Localement les organisations peuvent cependant faire des choix de gestion pour réduire les effets négatifs de cette précarité et cette flexibilité sur la transmission. Ainsi, dans le secteur du cinéma, une production observée préfère embaucher de projet en projet les mêmes équipes expérimentées reconnues pour leur efficacité et la qualité de leur travail, afin de limiter les risques de dépassement de coûts. Cette mesure a aussi pour effet de faciliter l'encadrement des novices, puisque la plus grande efficacité de ces équipes stables laisse aux techniciens expérimentés plus de temps pour réaliser de la transmission. Dans le soutien à domicile, on observe une tendance à la re-titularisation des postes pour stabiliser les équipes de soin. Il est en effet de plus en plus reconnu dans le milieu que cette stabilité favorise la qualité et la continuité des services à la clientèle. De plus, puisqu'elle favorise les contacts entre les membres du collectif de travail, elle a aussi un effet positif sur la transmission.

Il a aussi été montré que l'existence de **formations** en entreprises est un atout pour la transmission comme l'a montré d'autres études (par ex. : Lamari, 2010 ; Ouellet, 2010). En effet, durant les formations plusieurs apprentissages formels ont lieu, mais également plusieurs autres apprentissages se produisent également suite à des transmissions plus informelles de savoirs durant ces formations. Cependant, l'existence de formation continue est très variable selon les milieux. Ainsi, les formations en lien avec l'activité réelle de travail n'existent que chez les AFS et les infirmières du soutien à domicile, qui bénéficient parfois de ressources financières pour la formation continue de leur personnel. Dans les milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, l'absence de toute formation prodiguée par l'employeur a pour conséquence que la transmission n'est réalisée uniquement que sur un mode informel, et qu'elle est tributaire de la capacité d'adaptation du novice et de la bonne volonté des travailleurs expérimentés. Ces conditions s'avèrent défavorables.

Nous avons une hypothèse à l'effet que les travailleurs vieillissants perçoivent moins de bénéfices à la formation et semblent moins motivés à y participer (hypothèse e). Nos résultats n'ont cependant pas permis de montrer cela. D'une part, dans les milieux du cinéma et des cuisines institutionnelles, aucune formation n'était offerte au personnel. D'autre part, en soutien à domicile les expérimentés participaient aux formations lorsqu'elles avaient lieu alors que c'était plutôt les novices qui en étaient exclus à cause de leur statut de temporaire.

La question de la prévention de problèmes de **santé et de sécurité au travail** est présente à deux niveaux dans notre étude. Dans un premier temps, nous montrons que cette préoccupation existe dans les organisations mais que relativement peu de place y est accordée formellement dans les mécanismes prévus pour favoriser sa transmission. Quand de la transmission se produit à ce sujet, ça dépend plus des individus qui sont impliqués. On a vu que dans le milieu du cinéma cette question tient une place relativement faible et lointaine dans les organisations, ce qui envoie le message qu'elle n'est pas une priorité. De plus, l'absence de structures de prévention fait en sorte que la prise en charge quotidienne de la santé et la sécurité sur les plateaux est principalement réalisée à un niveau individuel et collectif, plutôt qu'à un niveau organisationnel. Par contre, on observe dans l'organisation du soutien à domicile des éléments de prévention qui favorisent la transmission des savoirs de prudence chez les AFS et les infirmières, puisqu'ils transmettent une culture de prévention à l'ensemble du personnel soignant. En cuisines institutionnelles, le comité paritaire de santé et de sécurité auquel participent les aides en alimentation contribue à véhiculer des représentations positives de la prévention dans le milieu de travail, et de ce fait favorise la transmission des savoirs de prudence. Cependant, le mode de compilation des accidents par le service de santé du CSSS ne permet pas d'obtenir un portrait exact des causes des accidents qui surviennent dans le service alimentaire, ce qui nuit à la prévention et à la transmission des savoirs de prudence. De plus, les mesures de sécurité dont bénéficient les employés à temps plein, tel le port de chaussures de sécurité, ne sont pas accessibles aux nouveaux venus et aux employés à temps partiel, ce qui est défavorable à la transmission des savoirs de prudence.

L'autre dimension très importante qui ressort en ce qui concerne la transmission d'éléments visant la prévention des problèmes de santé et de sécurité du travail, est qu'elle est prise en charge par les travailleurs expérimentés et que relativement peu de moyens sont mis en place à cet égard par les organisations comme le montre notre étude. Rappelons en effet que de nombreux savoirs de préservation sont transmis. Ils sont parfois difficiles à identifier, car ils sont totalement imbriqués dans d'autres savoirs visant d'autres finalités. Les SAC étudiées montrent bien que ce qui est transmis va au-delà des savoirs et des stratégies. Il est aussi question de stratégies de compromis qui combinent les différentes contraintes reliées à la production et à l'individu.

Cette étude nous a aussi permis de faire évoluer le schéma conceptuel des différents déterminants de la transmission au travail. À partir des cadres conceptuels de deux études antérieures (Cloutier et coll., 2002 ; Cloutier et coll., 2005), l'importance plutôt défavorable de facteurs macro-organisationnels tels que la précarité et la flexibilité ont été mis en évidence. En ce qui concerne la flexibilité entre autres, rappelons que nos résultats ne vont pas dans le même sens que ceux de Lamari (2010), bien qu'ils ne les contredisent pas nécessairement. Il faut, en effet, mentionner que dans l'absolu, ce facteur n'est pas automatiquement favorable ou défavorable, tout dépend de la façon dont il est mis en place et géré dans l'organisation.

Des constantes ressortent quant à l'organisation macro-organisationnelle des secteurs d'activités étudiés qui sont importantes à considérer. En effet, tant le secteur du cinéma, des soins à domicile que celui des cuisines institutionnelles (secteur de la santé et des services sociaux) sont caractérisés par les conditions suivantes : flexibilité de la main-d'œuvre, précarité de l'emploi et difficultés de financement (rationalisation des coûts). Leur influence sur l'intégration professionnelle et la transmission diffère toutefois d'un secteur à l'autre. Fait extrêmement intéressant, l'analyse des niveaux qui ont trait au mode d'organisation des entreprises ou à celui des départements étudiés montre que l'adoption de modes de gestion différents peut accentuer ou limiter les effets des conditions « sectorielles » sur l'intégration et la transmission. Il est donc possible, dans une certaine mesure, de contrer certains des effets négatifs associés à la flexibilité ou à la précarité d'emploi par exemple, par des pratiques de gestion qui soutiennent les individus et les collectifs de travail dans la transmission. On peut donc se questionner sur les moyens qui pourraient être envisagés à l'un ou à plusieurs des niveaux organisationnels pour faire en sorte de renverser cette situation d'affaiblissement du collectif de travail, de déstabilisation constante des équipes et de perte des liens de continuité entre pairs, dans des métiers où le travail en équipe est essentiel non seulement pour l'atteinte de l'objectif d'intégration compétente et sécuritaire des novices, mais aussi pour l'atteinte des objectifs d'efficacité et de qualité de la production.

Il appert donc que les niveaux organisationnels étudiés ne sont pas indépendants les uns des autres, et que moins les niveaux supérieurs de l'organisation sont engagés à soutenir la transmission, plus la charge ou la responsabilité de la transmission revient aux individus, aux gestionnaires de proximité et aux employés. Il faut aussi veiller à l'effet potentiellement cumulatif des conditions défavorables et ne pas les considérer isolément lorsque l'on aborde la question de la transmission des savoirs de métier et de prudence. Dans le contexte actuel, nous avons vu que la responsabilité de la transmission repose presque essentiellement sur les épaules des expérimentés, d'une part, qui doivent le faire sur le tas en plus de leur travail sans trop d'aménagements organisationnels et, d'autre part, sur les novices qui doivent réussir à se faire accepter pour accéder aux savoirs des plus expérimentés. Cette façon de faire est extrêmement préoccupante notamment en ce qui concerne la SST.

Dans la littérature scientifique recensée, en gestion et en psychologie, les effets des dispositifs de gestion des entreprises, telles que réellement vécues, sur la transmission des savoirs de métier sont peu documentés. Dans les quelques études, plutôt théoriques ou par questionnaire, qui en tiennent compte, relativement peu de facteurs organisationnels (investissement, proximité géographique, temps, etc.) (Argotte et Ingram, 2000) sont considérés ou, dans certains cas, un amalgame de plusieurs éléments disparates est traité comme une seule et même entité. Pensons à la notion de motivation de Lamari (2010) qui inclut aussi bien des éléments comme la créativité ou l'initiative individuelle, que les conditions de travail et d'emploi (salaire, permanence, pression, etc.). Ceci pose problème, car comme nous le soulignons ici, ces déterminants ne se situent pas au même niveau de responsabilité organisationnelle et n'appellent pas nécessairement les mêmes suivis pour modifier leur impact négatif sur la transmission, si tel est le cas.

Les travailleurs vieillissants veulent s'impliquer dans la transmission, certains auteurs parlent de don ou de désir de générativité (Erikson, 1982 ; Godbout, 1992). Quelle que soit la façon de le nommer, ce besoin peut être mis à profit par les organisations; celles-ci peuvent les outiller et leur confier des nouveaux rôles. Pour ce faire, nous avons vu qu'une approche novatrice centrée sur le travail réel en contexte basé sur l'utilisation des SAC facilite la verbalisation des savoirs

pour les expérimentés et permet aux novices d'élaborer des repères de métier. L'utilisation des SAC, en intégrant toutes les facettes du métier, permet d'aborder aussi bien les aspects techniques, relationnels, organisationnels que ceux qui ont trait à la culture du métier. Enfin, notre étude laisse entrevoir des coupures possibles de transmission. Il est important de mentionner que ce n'est pas nécessairement parce que les travailleurs expérimentés ne veulent pas s'impliquer, les raisons proviennent plus d'une détérioration dans le travail. Cette coupure de transmission relève plus de questions de définition de métier, de valeurs et de problèmes éthiques. Dans le contexte actuel de vieillissement de la main-d'œuvre et de vague d'embauche importante, c'est une question très préoccupante en ce qui concerne les répercussions sur la santé et la sécurité des personnes au travail.

8.4 Contribution à la gestion stratégique des connaissances

Notre étude montre bien qu'il existe une réalité parallèle à l'approche souvent utilisée de gestion des connaissances de type « top down » qui consiste à édicter des bonnes pratiques managériales par la haute direction et à les faire appliquer par la suite dans la structure organisationnelle. En effet, les études de cas réalisées illustrent que, bien qu'il existe quelques pratiques de gestion des connaissances dans certains milieux de travail, elles ne sont pas appliquées pour diverses raisons, entre autres à cause de contraintes économiques et de production. De plus, dans de nombreux milieux il n'en existe pas ou elles ne sont pas adaptées à la réalité du travail. Enfin, notre étude montre aussi que d'autres pratiques de gestion qui n'ont pas nécessairement de lien direct avec les connaissances peuvent aussi influencer la fluidité de leur circulation et même la bloquer. Ces éléments peuvent mettre en danger la survie des entreprises (Argote et Ingram, 2000).

L'approche de gestion des connaissances privilégiée dans ce projet a consisté à s'appuyer sur la transmission telle qu'elle est réellement vécue à travers l'activité concrète de travail au quotidien en contexte dans une perspective d'aide à l'apprentissage et ne cherche pas nécessairement à documenter les connaissances, c'est plutôt une approche « bottom-up ». Dans cette perspective, on considère que ce sont les acteurs qui possèdent l'expérience et que, dans de bonnes conditions, ils pourront la transmettre à travers les processus d'action et d'interaction dans des situations d'action caractéristiques. Le rôle managérial ne consiste alors plus à s'approprier les connaissances, mais plutôt à mettre en place des conditions qui faciliteront leur transmission entre les personnes. Pour cela, le système doit pouvoir proposer un ensemble cohérent de moyens pour aider l'acteur à comprendre la situation et prendre des décisions d'action au quotidien (Haradji, 1993 ; Theureau et Jeffroy, 1994). Cette implication différente de la gestion ne signifie pas un désinvestissement de l'organisation au contraire comme le montrent nos résultats sur les déterminants organisationnels. La transmission des connaissances dans ce contexte ne se limite pas seulement à l'acquisition de connaissances techniques et d'une tâche à reproduire; il nécessite plutôt de donner des moyens de s'intégrer à une culture ainsi que d'y participer et de la transformer (Hutchins, 1994 ; Lave, 1996 ; Lave et Wenger, 1991).

Il semble que dans une optique de gestion stratégique des connaissances, les deux approches « top-down » et « bottom-up » devraient être utilisées de façon complémentaires et s'alimenter mutuellement. Ce système dynamique permettrait alors d'éviter certains effets non désirés sur la transmission qu'entraînent la flexibilité, la précarité, la charge de travail ou la polyvalence comme l'a montré cette recherche. Ces déterminants organisationnels ont en effet des conséquences négatives majeures sur la transmission des savoirs de métier et de prudence.

Enfin, notre étude montre qu'il doit y avoir une cohérence des différentes pratiques de gestion dans les organisations en tenant compte de l'ensemble des répercussions qu'elles peuvent avoir les unes sur les autres de même qu'à divers niveaux comme la production et la SST.

9. PISTES D'INTERVENTIONS ET DE RECHERCHE

9.1 Pistes d'interventions dans les milieux de travail

Le premier constat à faire suite à cette étude, est d'inciter les entreprises à **valoriser les travailleurs vieillissants en reconnaissant leurs savoirs de métier** et leurs grandes valeurs pour l'organisation en termes de qualité, d'efficacité, d'efficience et de préservation de la santé. Ils sont des experts de leur travail sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer.

L'autre constat essentiel de cette étude est que l'utilisation d'une approche de type « prothèse cognitive », consistant à tenter de s'approprier l'ensemble des connaissances des travailleurs pour les formaliser, les intégrer dans un système informatique très fréquemment et, enfin, les contrôler afin de préserver les savoirs utiles à l'entreprise, est une course sans fin. **L'approche d'aide à l'apprentissage** semble beaucoup plus prometteuse. Rappelons que celle-ci consiste à fournir aux personnels un ensemble cohérent de moyens pour les aider à comprendre les situations et prendre des décisions appropriées. Dans ce contexte les **situations d'actions caractéristiques (SAC)** peuvent être utilisées afin de favoriser la transmission et l'apprentissage du métier. Les SAC sont vraiment en relation avec les caractéristiques d'un métier ainsi que les particularités du contexte dans lequel elles sont réalisées.

Voici les étapes de la **démarche** proposée pour favoriser la transmission dans les entreprises :

Identifier des SAC en relation avec les métiers concernés;

- Mettre en relation les travailleurs expérimentés et les novices pendant la réalisation de ces situations réelles et contextualisées de travail. Cette mise en relation doit se faire dans le travail réel de production ou de service, mais elle nécessite aussi des « débriefing » sur ce qui s'est passé et qui aurait pu se passer afin de favoriser une réflexion sur les pratiques professionnelles;
- Donner du temps au travailleur expérimenté pour l'activité de transmission afin d'échanger et d'expérimenter ensemble avec le novice, de faire une activité réflexive sur sa propre pratique;
- Donner du temps aux novices pour expérimenter, assimiler et intégrer l'ensemble des savoirs transmis à propos de ces SAC. Il est important de prendre conscience que certaines SAC sont plus difficiles à maîtriser que d'autres, elles nécessiteront plus de temps;
- Reconnaître le fait que la maîtrise d'un métier et par le fait même, le support que les travailleurs expérimentés doivent apporter aux novices vont durer de nombreuses semaines et même plusieurs mois. Ceci veut dire qu'il y aura toujours une partie importante du travail de transmission qui se fait de façon informelle et invisible. Voilà pourquoi il est important de ne pas trop contraindre le travail;
- Permettre aux novices d'accéder aux savoirs collectifs de même qu'aux savoirs singuliers des différents membres des collectifs de travail en leur permettant, par exemple d'assister aux réunions ou aux discussions qui se déroulent en cas de dysfonctionnements ou d'incidents.

En ce qui concerne la **SST**, comme les savoirs de protection sont complètement intégrés aux autres types de savoir de métier, nous proposons de procéder avec les travailleurs experts, à un travail de réflexion et de mise en visibilité de ces savoirs afin d'en favoriser la transmission aux novices et ainsi de prévenir l'usure et les problèmes de SST.

Pour favoriser la transmission au niveau de l'entreprise, il faut aussi aménager les conditions de réalisation du travail telles que :

- **Des moments et du temps** de rencontres aussi bien formelles (réunions, formations, discussion de cas, etc.) qu'informelles (salle de repos, etc.);
- Des **effectifs supplémentaires** pendant une certaine période pour ne pas reporter la totalité de la charge de travail supplémentaire associée à l'intégration d'un novice sur les autres membres de l'équipe de travail;
- La reconnaissance du **rôle important du chef d'équipe** dans la transmission en lui permettant d'assumer ce rôle pleinement (temps, ressource financière, etc.);
- Des dispositifs structurés d'accueil et d'intégration des novices adaptés au travail;
- **Former** les travailleurs expérimentés qui acceptent de transmettre leurs savoirs de métier;
- **Stabiliser et renforcer les collectifs de travail**, car ils ont un rôle central à jouer dans la transmission et l'intégration des novices.

Au niveau des conditions macro-organisationnelles, les principaux éléments consistent à réduire la **précarité** et l'hyper **flexibilité** de même qu'à **responsabiliser tous les niveaux de gestion** à l'importance de soutenir la transmission en situation réelle de travail.

9.2 Pistes de recherche

Il serait important de poursuivre la recherche sur la transmission en s'intéressant au potentiel d'utilisation des SAC comme approche performante de formation continue centrée sur l'activité de travail en entreprise. Ces recherches pourraient s'intéresser à d'autres types de métiers.

La précarité et la flexibilité sont deux caractéristiques du travail qui sont de plus en plus présentes dans les milieux de travail. Nous avons pu voir certains des effets qu'elles ont sur l'activité de transmission de savoirs de métier et de protection. Cette problématique mériterait d'être approfondie dans d'autres recherches.

Dans cette étude nous n'avons pas pu explorer en profondeur la façon dont les travailleurs experts s'adaptent aux connaissances des novices. L'activité de transmission est un processus qui doit évoluer dans le temps au fur et à mesure de l'apprentissage de certains aspects du métier par les novices. Il serait utile pour la formation continue de mieux comprendre ce processus adaptatif.

Il semble que les formations professionnelles ne préparent pas à la réalisation de toutes les facettes du métier dont notamment à sa culture et aux risques de SST. Des travaux de recherche

devront être entrepris afin de proposer des contenus de formations qui sont mieux adaptés à la réalité de chaque métier.

Notre étude a été réalisée en se plaçant du point de vue du travailleur expérimenté. Il a été relativement peu question des novices. Des études devront être faites en considérant ce point de vue. Comment sont reçus les savoirs transmis? Quelles sont les stratégies d'apprentissage? Comment se fait l'apprentissage d'un métier? Quelles sont les conditions qui favorisent l'apprentissage et l'intégration dans un métier?

10. BIBLIOGRAPHIE

ANACT (2011). Dossier : Transfert de savoirs d'expérience, <http://www.anact.fr/web/dossies/age-genre-pluralite/tranfert-savoir-faire>

Applehans, W., Globe, A., Laugero, G. (1999). *Managing Knowledge*. Boston, MA: Addison-Wesley.

Argote L., Ingram P. (2000). Knowledge transfer : A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, May, pp. 150-169.

Argyris, C., Schön, D. (1974). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-27.

Avila-Asuncio, A. (1998). De la déficience à la gestion collective du travail: les troubles musculosquelettiques dans la restauration collective. EPHE, Paris.

Baldwin T. T., Ford J. K. (1988). Transfer of training : a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.

Barbier J.M., Berton F., Boru J.J. (1996). Situations de travail et formation, Paris, l'Harmattan, 279 p.
Bates, R. A. (2003) Managers as Transfer Agents. In : Elwood F. Holton III et Timothy T. Baldwin (eds) *Improving Learning Transfer in Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco. 243-270.

Beaujolin, F. (2005). Fidéliser les séniors et développer les savoirs: Comment rendre l'organisation apprenante? *Performances*(20).

Beausoleil, J. (1998). Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'oeuvre vieillissante (pp. 1-147). Montréal: INRS-Culture et Société. Institut national de la recherche scientifique.

Bélangier, P., Doray, P., Lévesque, M., Labonté, A. (2005). La spécificité de la formation aux adultes au Québec : note synthèse.

Bernier, J., Vallée, G., Jobin, C. (2003), Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle : synthèse du rapport final, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, 42 p.

www.travail.gouv.qc.ca/actualite/travail_non_traditionnel/Bernier2003/index.html

Betcherman, G., McMullen K., Davidman K. (1998). *La formation et la nouvelle économie - Un rapport de synthèse*, Réseaux canadien de recherche en politiques publiques.

Bourassa, B., Serre, F., Ross, D. (1999). *Apprendre de son expérience*. Ste-Foy: Presse de l'Université du Québec.

Bourdouxhe, M., Toulouse, G., Granger, D. (2002). Etude exploratoire des problèmes muscolosquelettiques et des accidents chez les techniciens du cinéma et de la vidéo: Rapport IRSST.

Brasseur, G. (2007). Hôtellerie-Restauration. Les ergonomes en cuisine. Travail et sécurité, no 673, p.20-30. Burke, Lisa, A., Hutchins, Holly M. (2007) Training Transfer: An Integrative Literature Review. Human Resource Development Review 6(3) 263-296.

Burlet, M., Grillet, S., Mandinaud, V. (2008). Les représentations des dirigeants d'établissement sur la gestion des âges. Entre préoccupation stratégique et sensibilités organisationnelles. (pp. 80): Réseau Anact.

Caroly S. (2010). L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail, Thèse d'habilitation, Université Victor Segalen Bordeaux 2, 144 p.

Caroly, S. (2002). La gestion des situations critiques chez les guichetiers en fonction des possibilités de travail collectif. *Pistes*, 4(1).

Caroly, S. (2001). Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste Doctorat, École pratique des hautes études, Paris.

Carpentier-Roy M.-C., Vézina M. sous la direction (2000). Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec, Octares et Les presses de l'Université Laval, 155 p.

Charest, J., Zellama, F. (2005). Portrait d'ensemble du marché de la main d'œuvre infirmière au Québec Dans E. Cloutier & M. Bourdouxhe (Éds.), *Étude descriptive des conditions d'emploi, de travail et de santé et de sécurité des infirmières d'agence privée dans un contexte de pénurie de main d'œuvre* (pp. 249): IRSST.

Chardon O., Estrade M.-A. (2007). Les métiers en 2015, Coll. Rapports et documents, éd. La documentation française, 238 p. Charlot B. 1993 L'alternance : formes traditionnelles et logiques nouvelles. *Education Permanente*. 115/2 pp.7-18

Chatigny, C. (2001). La construction de ressources opératoires. Construction à la conception des conditions de formation en situation de travail. Thèse de doctorat, Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers, 285 p.

Chassaing, K. (2006). Elaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute. Thèse d'Ergonomie, Paris: Laboratoire d'Ergonomie, CNAM.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'Activité. *Pistes*, 2(1).

Cloutier, E. (1994). The effect of age on safety work practices among domestic trash collectors in Québec *Safety Science*, 17, 291-308.

Cloutier E., Fournier P.-S., Ledoux É., Gagnon I., Vincent-Genod C. (2008). Percer la culture de métier : Une clé essentielle pour les novices afin d'accéder aux savoir-faire de prudence et de métier des travailleurs expérimentés du cinéma. Recueil des communications, Colloque international « Les jeunesses au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels », Brest, 29-30 mai, Université de Bretagne occidentale

Cloutier, E., Ledoux, E., David, H., Gagnon, I., Ouellet, F. (2007). Le rôle de l'organisation du travail comme soutien à la transmission des savoirs protecteurs de métier : le cas des soins à domicile Dans D.-G. Tremblay (Éd.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* (pp. 167-178): PUQ.

Cloutier, E., David, H., Ledoux, E., Bourdouxhe, M., Teiger, C., Gagnon, I. (2005). Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des AFS et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile: Rapport IRSST.

Cloutier, E., Lefebvre, M., Ledoux, E., Chatigny, C., St-Jacques, Y. (2002). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels: le cas des usineurs et des cuisiniers: Rapport IRSST.

Cloutier E., David H., Prévost J., Teiger C. (1999). Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées et leur rôle protecteur à l'égard des contraintes et des risques dans l'activité de travail. *Formation Emploi* (CÉREQ, France) numéro spécial : « Activités de travail et dynamique des compétences », 67, 63-75.

Cloutier, E., David, H., Teiger, C., Prévost, J. (1998). Santé, sécurité et organisation du travail dans les emplois de soins à domicile Montréal: IRSST.

Cloutier, E., Duguay, P. (1996). Impact de l'avance en âge sur les scénarios d'accidents et les indicateurs de lésions dans le secteur de la santé et des services sociaux. (Vol. R-118, p. 185): IRSST.

Coutarel F., Daniellou F., Dugué B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement ; la rotation est-elle une solution aux TMS ? *Pistes*, revue électronique, 5(2). www.pistes.uqam.ca

Cru D. (2001). Le mal-être au travail, comment intervenir ?, La découverte, Travail ! genre et sociétés, No 5, pp. 57-73

Daniellou F. (1992). Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception. Habilitation à diriger des recherches, Toulouse, Université Le Mirail.

David, H., Cloutier, E., Élise, L., Bourdouxhe, M., Gagnon, I., Ouellet, F. (2007). Quand la gestion des âges est inapplicable. La précarité d'emploi d'infirmières en soutien à domicile. Dans

D.-G. Tremblay (Éd.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* (pp. 143-152): PUQ.

David, H., Volkoff, S., Cloutier, E., Derriennic, F. (2001). Vieillesse, organisation du travail et santé. *Pistes*, 3(1).

De Corte, E. (1992). Fostering the acquisition and transfer of intellectual skills. Dans Tuijnman A. & Van der Kamp M. (Éds.), *Learning across the lifespan, theory, research, policies* (pp. 91-107): Pergamon press.

Dejours C. (1980). Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, Le centurion / Médecine humaine, 156 p.

Delay, B. (2008). Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises: la responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives. (Vol. 103). Paris: Centre d'études de l'emploi.

Delay, B., Huez-Levrat, G. (2006). Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? *Sociologies pratiques*(12), 37-50.

De Long, D. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. New York: Oxford University Press.

Dewey, J. (1963). *Experience and education*. New York: Collier Books.

Diallo, M. D., Clot, Y. (2003). L'exploration de l'expérience dans l'analyse de l'activité : Problèmes de méthode. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32(2), 203-217.

Doniol-Shaw, G., Huez, D., Sandret, N. (1995). Les intermittents du nucléaire: Enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires. Octares, Toulouse, 275 p.

Duguay, P., Hébert, F., Massicotte, P. (2003). Les indicateurs de lésions indemnisées en santé et en sécurité du travail au Québec : analyse par profession en 1995-1997 (Vol. R-332, pp. 227): IRSST.

Elias, M. A., Hassan, M. G. (2004). *Knowledge Management*: Parson Education.

Erikson E.H. (1982). *The Life Cycle Completed : A Review*, New York, Norton.

Estryn-Béhar, M.; Milanini, G. (1998). Ergonomie et hygiène alimentaire en cuisine hospitalière. *Hygiènes* : (Lyon), vol.6, no 2, p. 93-98.

Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61(1), 69-90.

Firbank, O. (1996) «Stratégies de passage à la retraite et populations immigrantes». *Canadian Issues/Thèmes canadiens*, 18: 23-48.

Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... *Sociologie du travail*, 47, 223-244.

Foucher, R., Gosselin, A. (2004). Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? *Gestion*, 29(3), 38-49.

Fournier, P.-S. (2003). L'aménagement de situations d'action sur le cours de vie professionnelle du camionneur : un apport à la démarche de la conception d'une formation initiale en lien avec l'activité de travail., Université Laval, Québec. Gaudart C. (2003). La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ?, *PISTES*, Vol 5, No 2.

Gaudart C., Delgoulet C., Chassaing K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP : Approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *Activités*, Volume 5 numéro 2.

Gaudart, C., Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle: une approche ergonomique. *Formation emploi*, 67, 47-62. Gilley, J. W., Hoekstra, E. (2003) Creating a Climate for Learning Transfer . In : Elwood F. Holton III et Timothy T. Baldwin (eds) *Improving Learning Transfer in Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco. 271-303.

Godbout, J. (1992). L'esprit du don. En collaboration avec Alain Caillé, Paris: Éditions La Découverte, 345 p. Collections : Textes à l'appui. Série Anthropologie.

Gonon, O. (2003). Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail: le cas des infirmières d'un centre hospitalier français. *Pistes*, 5(1).

Guberman, N., Côté, D. (2005). Pourquoi la CSST n'est pas le premier recours des enseignantes et des préposées en aide domestique ayant des lésions professionnelles. *PISTES*, 7(2):www.pistes.uqam.ca

Guérin, G., Saba, T. (2003). Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58(4), 590-617.

Gunnarsdottir, S., Björnsdottir, K. (2003). Health promotion in the workplace: the perspective of unskilled workers in a hospital setting. *Scand J Caring Sci*, vol. 17, no 1, p. 63-73.

Haradji, Y. (1993). De l'analyse de l'aide humaine à la conception d'une aide informatique à l'utilisation de logiciel. Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Haukka, E.; Leino-Arjas, P.; Solovieva, S.; Ranta, R.; Viikari-Juntura, E.; Riihimäki, H. (2006). Co-occurrence of musculoskeletal pain among female kitchen workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 80, no 2, p. 66-73.

Hesketh, J. (2001). What isn't wrong with young people today. *Radiology Management*, 23(1), 14-15.

Holton, E. F., Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hutchins, E. (1994). *Cognition in the wild*. Cambridge: MIT Press.

ISQ. (2004). Annuaire québécois des statistiques du travail : Portrait historique des principaux indicateurs du marché du travail (pp. 121). Québec: Gouvernement du Québec.

Jobert, G. (1993). Les formateurs et le travail, chronique d'une relation malheureuse. *Education permanente*, 116(3), 7-18.

Johansson, I. (2003). Intergenerational relation at work in Sweden and the UK. Dans M. Kumashiro (Éd.), *Aging and Work* (pp. 143-152). London: Taylor & Francis.

Kiekens, D., De Coninck, P. (2000). Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner ? *Formation professionnelle.Revue européenne*, 19, 6-16.

Klack, P., Marquette, C. (2008). Décrire les métiers. Les savoir-faire de différents métiers du bâtiment et leur évolution *Notes emploi formation* (Vol. 27): Céreq.

Lacomblez, M. (2001). Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 56(3), 543-578.

Lamari M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées, *Télescope*, Vol. 16, No 1, pp. 39-65.

Lamonde, F. (1995). L'ergonomie et la participation des travailleurs. Dans R. Blouin, R. Boulard, P.-A. Lapointe, A. Larocque, J. Mercier & S. Montreuil (Éds.), *La réorganisation du travail: efficacité et implication* (pp. 147-163). Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Lave, J. (1996). The practice of learning. Dans Chaiklin S. & Lave J. (Éds.), *Understanding practice perspectives on activity and context* (pp. 3-32). Cambridge: Cambridge University Press.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lefrançois, R. (1991). *Dictionnaire de la recherche scientifique*. Lennoxville : les Éditions Némésis.

Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives* (3e ed.). Paris: Éditions d'Organisations.

Le, P. (1999). L'organisation apprenante : vers une conception plus humaniste de l'organisation *Le capital humain : dimensions économiques et managériales* (pp. 337-360): Presses de l'Université d'Angers.

Le Roux, D. (2006). Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences: le cas d'une centrale nucléaire. *Sociologie pratique*, 1(12).

Ledoux, E., Cloutier, E., Lefebvre, S. (2007). Les aspirations des travailleurs vieillissants à exercer un rôle de « formateur » en fin de carrière et les conditions favorables à l'exercice de ce nouveau rôle Dans D.-G. Tremblay (Éd.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* (pp. 179-202): PUQ.

Lesemann, F. (2007). La gestion des âges et la gestion du travail. Dans D.-G. Tremblay (Éd.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* (pp. 33-45): PUQ.

Lippel, K., 2004a, Le travail atypique et la législation en matière de santé et de sécurité du travail, in Développements récents en santé et sécurité, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 307-382.

Lippel, K., 2004b, La protection défaillante de la santé des travailleurs autonomes et des sous-traitants en droit québécois de la santé au travail, Santé, Société et Solidarité, no 2, 2004, p. 101-110. Marquié J.-C., Paumès D., Volkoff S. (1995). Le travail au fil de l'âge, Octarès.

Marx, R. D., Burke, L. A. (2003) Transfer is personal : Equipping Trainees with Self-Management and Relapse Prevention Strategies. In : Elwood F. Holton III et Timothy T. Baldwin (eds) *Improving Learning Transfer in Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.

Mayen, P. (2006). Transmission en situation et didactique professionnelle. *Actes du séminaire CREAPT, Transmission des savoirs professionnels en Entreprise, n° 35*, Noisy-Le-Grand: CEE (Coll. Rapport de Recherche), 111-124. <http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports.htm>

McCabe, P. T. (2004) Are you cooking comfortably? Ergonomics in the restaurant kitchen. *Contemporary Ergonomics 2004*, Routledge, p. 440-444.

McLellan, H. (1996). Epilog : situated learning in the context of paradigms of knowledge and instruction. Dans H. McLellan (Éd.), *Situated learning perspectives* (pp. 279-283). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Messing, K. (1998). One-eyed science . Occupational health and women workers. : Temple.

Millanvoye, M., Colombel, J. (1996). *Age et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique*. Paper presented at the *Intervenir par l'ergonomie XXXIe Congrès de la SELF*, Bruxelles.

Molinier P., Laugier S., Paperman P. (2009). *Qu'est-ce que le care ?* Collection : Petite Bibliothèque Payot, Numéro : 734, 304 p.

Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 :1, pp.14-37

Orly, P. (2006). La transmission des compétences: une question cruciale à l'aune des évolutions démographiques. *Ecrin*(64), 16-20.

Osty, F. (2003). Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail. Presses Universitaires de Rennes, 244 pages.

Ouellet S. (2010). Acquisition d'habilités motrices à la découpe de viande et prévention des troubles musculo-squelettiques : apport de l'analyse ergonomique à la conception de formations, Thèse de doctorat, UQAM, <http://www.archipel.uqam.ca/2474/1/D1821.pdf>

Ouellet S., Vézina N. (2009). Savoirs professionnels et prévention des TMS : portrait de leur transmission durant la formation et perspectives d'intervention, PISTES, Vol 11, No 2, www.pistes.uqam.ca

Ouellet S., Vézina N. (2008). Savoirs professionnels et prévention des TMS : réflexions conceptuelles et méthodologiques menant à leur identification et à la genèse de leur construction, PISTES, Vol 10, No 2, www.pistes.uqam.ca

Pedler, M. J., Burgoyne, J. G., Boydell, T. H. (1991). *The learning company*. New York McGraw-Hill.

Pelchat, Y., Campeau, A., Bradette, J., Vézina, M. (2005). Pratiques de gestions et rapports d'âge en milieu de travail. *PISTES*, 7(2).

Pelchat, Y., Campeau, A., Vézina, M., Bradette, J. (2003). Vieillesse de la main-d'oeuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion (pp. 46). Québec, Canada: Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.

Prévot F. (2007). Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal 6 au 9 juin, 35 p.

Pueyo, V. (1998). Construction et évolution des compétences : l'exemple des autocontrôleurs dans la sidérurgie 583-590. Paper presented at the 33e congrès de la SELF - temps et travail,.

Quinlan, M., Mayhew, C. (1999). *Precarious Employment and Worker's Compensation*. International Journal of Law and Psychiatry, 22:491-520.

Quinlan, M., Mayhew, C., Bohle, P. (2001a). The global expansion of precarious employment, work disorganisation, and consequences for occupational health: A Review of Recent Research. International Journal of Health Services, 31 (2): p. 335-414.

Quinlan, M., Mayhew, C., Bohle, P. (2001b). The global expansion of precarious employment, work disorganisation and occupational health: placing the debate in a comparative historical context. International Journal of Health Services, 31(3): p. 507-36.

Quinlan M. (2007). *Restructuring / Downsizing, OHS régulation and worker health and wellbeing*. International Journal of Law and Psychiatry, 30 : 385-399.

Raoult, N., Delay, B., Marchand, A. (2006). Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie ANACT.

Reber, A.S., (1989) Implicit learning and tacit Knowledge. *Journal of Experimental Psychology, General*, no 118, p. 219-235.

Riffaud, S., Bernier, C., Caron, L. (2007). Âges et savoirs: Vers un transfert intergénérationnel des savoirs (pp. 96). Quebec: ARUC Innovations travail et emploi & CSQ

Saba, T. (2003). *La gestion prévisionnelle dans un contexte de vieillissement de la main d'oeuvre*. Communication présentée Journées de réflexion sur le vieillissement au travail.

Saba, T., Guérin, G., Lemire, L. (2003). *Extending the work life of older managers: Work values, work rewards and the impact of HR practices*. Communication présentée Managing in a Global Economy, Eastern Academy of Management.

Shannon H., Lowe, G., (2002). *How many injured workers do not file claims for Workers' Compensation benefits?* *American Journal of Industrial Medicine*. 42. 473. Spender J.C. (1996). Making knowledge the basis of the dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, pp. 45-62.

St-Arnaud Y. 1995 Pratique, formation et recherche : l'espoir d'un dialogue. *Cahier de la recherche en éducation*. 2/1 pp. 21-38.

Szulansky G. (2000). The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, May, pp. 9-27.

Teiger, C., (1996) L'approche ergonomique : de travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. In *Apprentissage formels et informels dans les organisations*, p. 109-125. Éditions ANACT, Lyon

Teiger, C., Cloutier, E., David, H. (2005). Les activités de soins à domicile: soigner et prendre soin *Situations de service: travailler dans l'interaction* (pp. 179-204): PUF.

Teiger, C., Lacomblez, M., Montreuil, S. (1998). Apport de l'ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail. Dans M.-F. Dessaigne & I. Gaillard (Éds.), *Des évolutions en ergonomie...* (pp. 97-125). Toulouse: Éditions Octarès.

Thébault J., Gaudart C. (2006). Rapport de stage d'ergonomie au sein d'un service de gérontologie en France.

Thébaud-Mony A. (2000). L'industrie nucléaire: Sous-traitance et servitude. Paris, Inserm.

Theureau, J., Jeffroy, F. (1994). Ergonomie des situations informatisées, la conception centrée sur le cours d'action des utilisateurs. Toulouse: Éditions Octarès.

Vendramin, P., Belit, S., Bureau, M.-C., Carvalho, S., Castro, P., Cultiaux, J., (2008). Generational approach to the social patterns of relation to work (Vol. D11, pp. 180): European Commission, Velada, R., Caetano, A. M., John W., Lyons, B. D., Kavanag, M. J. (2007) The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*. 11 (4) 282-294.

Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Paris: ESF éditeur.

Viola, J.M. La gestion des transferts de connaissances entre générations. Un prérequis pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre, *BBF*, tome 50, no. 3, 2005, en ligne

Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. (3^e ed.): La Dispute

Weill-Fassina, A., Pastré, P. (2004). Les compétences professionnelles et leurs développement *Ergonomie* (pp. 213-231): PUF.

Widger, K., Pye, C., Cranley, L., Wilson-Keates, B., Squires, M., Tourangeau, A. (2007). Generational differences in acute care nurses. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 20(1), 49-61. Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Los Angeles: Sage Publications.

Yorks, Lyle (2003) Beyond the Classroom: Transfer from work-based learning initiatives. In : Elwood F. Holton III et Timothy T. Baldwin (eds) *Improving Learning Transfer in Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco. 138-160.

ANNEXE 1

Grilles utilisées pour réaliser les entrevues individuelles auprès des gestionnaires, représentants du personnel et responsables de la SST

1.1 Grille d'entrevue pour le responsable SST (cinéma)

1/ Parcours professionnel personnel

Votre parcours professionnel : nombre d'années d'expérience, emplois occupés, raisons des changements (problèmes de santé, ...), etc.

Pourquoi avoir choisi la SST

En quoi consiste exactement votre activité à l'AQTIS en tant que directeur de la SST (tâches et responsabilités, en formation, sur les tournages, ...)

2/ Le secteur et la SST

Les caractéristiques de la main-d'œuvre (nombre, âge, sexe, ancienneté)

Les métiers à risques

Parcours professionnel type des travailleurs du secteur : qualifications, les « portes d'entrée », formation initiale, ... Quel est le profil/parcours des personnes?

Les contraintes de travail principales, les facteurs de risque, ...

Métiers à haut degré de qualification versus métiers qu'on apprend « sur le tas »

Pour les novices => différentes tâches? Polyvalence? Quels métiers?

Les accidents (fréquence, gravité, nature...) et les contraintes de travail associées

Les problèmes de santé, le stress, les absences du travail

Que font les travailleurs victimes d'accidents ou de problèmes de santé au travail ?

3/ L'AQTIS et la formation

Nombre de membre, services offerts, ...

Les formations : quels sont les différents programmes offerts, durée et contenu de ces formations, existe t'il des programmes spécifiques pour les nouveaux, programmes d'apprentis pour certains métiers, coûts, ...

Comment sont élaborés les contenus de formation en terme de contenu et par qui

Méthode pédagogique utilisée pour les formations

La place de la SST dans la formation, utilité et intérêt de ces formations, fréquentation de ces formations, pistes d'améliorations possibles, ...

Les formateurs (profils, motivations)

Relations avec les producteurs

4/ L'organisation du travail en plateau

Les types de production (durée, horaires, climat de travail, ...)

Description du contexte macro de l'industrie et de l'impact que cela a sur les conditions de tournage et les conditions de travail

Comment se passe l'adaptation aux changements technologiques fréquents dans le secteur

Comment se passe l'intégration des jeunes, des apprentis sur le tournage (binômes, parrainage...)

Existe-t-il des moments d'échanges (prévus ou non) entre les différents personnels?

Les équipes travaillent-elles souvent ensemble (stabilité, présence de collectif) ? Et si oui, pourquoi ?

Polyvalence, Précarité et insécurité, flexibilité, Horaire de travail type pendant la grosse saison des tournages

Rémunération

Relation interprofessionnelle

Communication

Quand les travailleurs ont un problème dans le cadre de leur travail arrive-t-il à trouver du support facilement, à qui se réfère-t-il ?

5/ La transmission

Les travailleurs ont-ils la possibilité d'appliquer sur le plateau les connaissances acquises en cours de formation ? Si non pourquoi ?

Stratégies développées par le personnel pour concilier les injonctions contradictoires rencontrées en cours de réalisation de leur activité de travail, pour se protéger, pour durer, pour être efficace,...

Comment se passe la cohabitation entre travailleurs de générations différentes : support, échange, conflit, tension, partage de savoirs, ...

Existe-t-il de la transmission de savoir professionnel de métier et de protection entre les travailleurs expérimentés et les novices sur les productions

Comment cette transmission se passe-t-elle dans un contexte de marché du travail aussi flexible

Y a-t-il de moments privilégiés pour cette transmission

Y a-t-il des lieux privilégiés pour cette transmission

Quels sont les facteurs qui influencent ces échanges de façon favorable ou défavorable

6/ Gestion de la SST

En termes de SST, les personnels des plateaux doivent-ils se soumettre à des consignes/règlements particuliers? Lesquels? Comment ça se passe réellement ?

Qui gère les questions de SST sur les plateaux? Comment ça se passe vraiment?

Lorsqu'il y a un problème de santé/AT sur un plateau, que faites-vous (mécanismes de déclaration, où est envoyé la réclamation, ...)? Pouvez-vous nous décrire votre dernier cas?

Qui est responsable de la SST sur les plateaux? Qui est responsable de la prévention?

Assurance personnelle, couverture par la CSST

Comment fait-on le suivi du dossier de SST des gens étant donné les multiples employeurs?

7/ Impact SST, efficacité...

Que pensez-vous de l'impact des formations SST en terme d'efficacité, d'utilité?

Selon vous, comment les travailleurs perçoivent la SST? Y a-t-il des différences entre les jeunes et les plus âgées?

Constatez-vous des changements de comportements sur les plateaux?

1.2 Grille d’entrevue pour les responsables et gestionnaires du CSSS (soutien à domicile)

1- Rôles et responsabilités (parcours personnel)

- En quoi consiste exactement votre activité au CSSS / CLSC? en tant que (responsable SST, responsable formation, chef de programme, d’équipe, coordonnatrice) :
 - Tâches et responsabilités
 - Formation
 - Encadrement, etc.

Si pertinent (ex : si en lien direct avec les métiers comme chef d’équipe AFS, chef de programme, ou en lien avec la SST):

⇒ Votre parcours professionnel : nombre d’années d’expérience, emplois occupés, raisons des changements (problèmes de santé, ...), etc.

⇒ Pourquoi avoir choisi la SST?

2- Le secteur de la santé et la SST

- Les caractéristiques de la main-d’œuvre du service (nombre, âge, sexe, ancienneté)
- Parcours professionnel type des travailleurs du secteur :
 - Qualifications, les « portes d’entrée»,
 - Formation initiale
 - Quel est le profil/parcours des personnes? Selon les métiers.
- Les contraintes de travail principales, les facteurs de risque, pour les différents métiers :
 - AFS
 - Infirmières
 - Cuisine
- Pour les NOVICES :
 - Comment se passe l’intégration des novices?
 - Différentes tâches assignées aux novices?
 - Différences entre employés novices et expérimentés?
- Les accidents (fréquence, gravité, nature...) et les contraintes de travail associées pour les différents métiers :
 - AFS
 - Infirmières
 - Cuisine
- Les problèmes de santé
- Stress
- Les absences du travail

3- Le CSSS / CLSC et la formation

- Les FORMATIONS
- Y a-t-il de la formation continue?

- Comment sont élaborés les contenus de formation en termes de contenu et par qui?
- Durée et fréquence des formations?
 - Utilité et intérêt de ces formations
 - Fréquentation de ces formations;
- Méthode pédagogique utilisée pour les formations?
- Des programmes (ou mesures) de stage ou d'orientation/intégration des nouveaux employés sont-ils offerts?
- La place de la SST dans la formation :
- Les formateurs et / ou les superviseurs (profils, motivations).
- Pistes d'améliorations possibles

4- L'organisation du travail

- Description du contexte macro du service et du CSSS et de l'impact que cela a sur les conditions de travail.
- Les types d'horaires; répartition des clientèles? Répartition des équipes (jour vs soir).
- L'ÉQUIPE DE TRAVAIL :
 - Existe-t-il des moments d'échanges (prévus ou non) entre les différents personnels?
 - Les équipes travaillent elles souvent ensemble? Et si oui, pourquoi?
 - Présence d'un collectif? (entraide)
 - Est-ce que les équipes sont stables? STABILITÉ?
 - Relation interprofessionnelle.
 - Comment se passe l'intégration des jeunes, des novices dans le service (binômes, parrainage...)?
- Comment se passe l'adaptation aux changements technologiques fréquents dans le secteur (ex. : pour les infirmières).
- Polyvalence? (selon le métier, la clientèle, etc.)
- Précarité et insécurité, flexibilité?
- Quand les travailleurs ont un problème dans le cadre de leur travail arrive-t-il à trouver du support facilement, à qui se réfèrent-ils?

5- La transmission

- TRANSMISSION :
 - Y a-t-il de la transmission?
 - Comment cette transmission se passe-t-elle?
 - Y a-t-il de **moments** privilégiés pour cette transmission?
 - Y a-t-il des **lieux** privilégiés pour cette transmission?
 - Quels sont les **facteurs favorables ou défavorables** à la transmission?
- Est-ce que les formations formelles sont adaptées au travail? Sinon, que pouvez-vous faire pour changer la situation?

- Quelle est la préparation des nouveaux employés (ou stagiaires) vis-à-vis les exigences du poste (ou du stage).
- Exemples de stratégies développées par les employés pour faire le travail et se protéger?
- COHABITATION :
 - Comment se passe la cohabitation entre travailleurs de générations différentes :
 - Support et échanges?
 - Conflit/tensions?
 - Partage de savoirs?

6- Gestion de la SST

- En termes de SST, les personnels du service doivent-ils se soumettre à des consignes/règlements particuliers? Lesquels? Comment ça se passe réellement?
- Qui gère les questions de SST au sein :
 - du service?
 - du CSSS?
 - Comment ça se passe vraiment?
- Lorsqu'il y un problème de santé/AT dans le service, que faites-vous ?
- Qui est responsable de la SST et de la prévention dans le service?
- Cela arrive-t-il que les travailleurs déclarent des blessures à l'assurance-salaire plutôt qu'à la CSST?
- Selon vous, comment les travailleurs perçoivent la SST? Y a-t-il des différences entre les jeunes et les plus âgées?
 - Constatez-vous des changements de comportements au sein du service?

7- Impact SST, efficacité...

- Que pensez-vous de l'impact des formations SST en termes d'efficacité et d'utilité?

Suggestions?

1.3 Grille d’entrevue pour le responsable de la formation du CSSS (soutien à domicile)

1- Rôles et responsabilités (parcours personnel)

- En quoi consiste exactement votre activité au CSSS/CLSC? en tant que responsable de la formation :
 - Tâches et responsabilités
 - Formation
 - Encadrement, etc.

⇒ Plus spécifiquement, quelle a été votre implication au niveau du programme de formation des AFS, par exemple, mis sur pied par la direction du SAD?

Si pertinent (ex : si en lien direct avec les métiers comme chef d’équipe AFS, chef de programme, ou en lien avec la SST) : Votre parcours professionnel : nombre d’années d’expérience, emplois occupés, raisons des changements (problèmes de santé, ...), etc.

2- Le CSSS / CLSC et la formation

- Les FORMATIONS des AFS et des infirmières au SAD :
- Y a-t-il de la formation continue?
- Qui évalue les besoins de formation? Comment ces besoins sont-ils priorisés?
- Un plan de formation existe-t-il pour ces groupes professionnels?
- Comment sont élaborés les contenus de formation en termes de contenu et par qui ?
- Durée et fréquence des formations?
 - Utilité et intérêt de ces formations
 - Fréquentation de ces formations;
- Méthode pédagogique utilisée pour les formations?
- Des programmes (ou mesures) de stage ou d’orientation/intégration des nouveaux employés sont-ils offerts?
- La place de la SST dans la formation :
- Les formateurs et / ou les superviseurs (profils, motivations).
- Pistes d’améliorations possibles, selon vous?

3- La transmission

- Y a-t-il un souci, dans le contexte actuel, de favoriser la transmission des connaissances des seniors vers la « relève »?
- Si oui, cette préoccupation se reflète-t-elle dans des mesures concrètes mises sur pied par l’organisation?

TRANSMISSION :

- Y a-t-il de la transmission?
- Comment cette transmission se passe-t-elle?
- Y a-t-il de **moments** privilégiés pour cette transmission?
- Y a-t-il des **lieux** privilégiés pour cette transmission?

- Quels sont les **facteurs favorables ou défavorables** à la transmission?
- Est-ce que les formations formelles sont adaptées au travail? Sinon, que pouvez-vous faire pour changer la situation?
- Quelle est la préparation des nouveaux employés (ou stagiaires) vis-à-vis les exigences du poste (ou du stage)?

4- **Impact SST, efficacité**

- Que pensez-vous de l'impact des formations SST en termes d'efficacité et d'utilité?

Suggestions?

1.4 Grille d'entrevue pour les gestionnaires du CSSS (service alimentaire)

1- Rôles, responsabilités et parcours personnel

- En quoi consiste exactement votre activité au CSSS en tant que (responsable SST, responsable formation, chef de programme, d'équipe, coordonnatrice) :
 - Tâches et responsabilités
 - Formation
 - Encadrement, etc.

Si pertinent (ex. : si en lien direct avec les métiers ou en lien avec la SST) :

- ⇒ Votre parcours professionnel : nombre d'années d'expérience, emplois occupés, raisons des changements (problèmes de santé, ...), etc.
- ⇒ (Pour la coordonnatrice seulement) Qu'est-ce qui a motivé votre décision de mettre sur pied un comité SST? De quels représentants est-il constitué? Comment voyez-vous son rôle?

2- La main d'œuvre du Service

- Les caractéristiques de la main-d'œuvre du service (nombre, âge, sexe, ancienneté)
- Parcours professionnel type des travailleurs du secteur :
 - Qualifications, les « portes d'entrée »
 - Formation initiale
 - Quel est le profil/parcours des personnes? Selon les métiers.
 - Qualifications/formation académique vs apprentissage sur le tas

3- La SST

- Les contraintes de travail principales, les facteurs de risque, pour les différents métiers :
 - Cuisiniers
 - Aides en alimentation
 - Techniciennes en diététique
- Pour les novices :
 - Comment se passe l'intégration des novices
 - Différentes tâches assignées aux novices
 - Polyvalence
 - Différences entre employés novices et expérimentés
- Les accidents (fréquence, gravité, nature...) et les contraintes de travail associées pour les différents métiers :
 - Cuisiniers
 - Aides en alimentation
 - Aides-cuisiniers
 - Techniciennes en diététique
 - Nutritionnistes
- Les problèmes de santé
- Stress

- Les absences du travail

4- La formation

- Les formations
 - Y a-t-il de la formation continue? Pour quels groupes professionnels ou métiers?
 - Comment sont élaborés les contenus de formation en termes de contenu et par qui
 - Durée et fréquence des formations
 - Utilité et intérêt de ces formations
 - Fréquentation de ces formations
 - Méthode pédagogique utilisée pour les formations
- Des programmes (ou mesures) de stage ou d'orientation/intégration des nouveaux employés sont-ils offerts – Durées, modalités
- La place de la SST dans la formation (fiches d'actions correctives remises aux stagiaires en nutrition)
- Les formateurs/orienteurs/superviseurs (profils, motivations)
- Comment sont évalués les besoins de formation? Par qui ? Comment sont-ils priorisés?
- Pistes d'améliorations possibles

5- L'organisation du travail

- Description du contexte macro du Service et du CSSS et de son impact sur les conditions de travail.
- Horaires; clientèles; équipes de travail (jour vs soir).
- L'équipe de travail
 - Existe-t-il des moments d'échanges (prévus ou non) entre les différents personnels?
 - Les équipes travaillent elles souvent ensemble? Et si oui, pourquoi?
 - Présence d'un collectif (entraide)
 - Est-ce que les équipes sont stables
 - Relation interprofessionnelle
 - Comment se passe l'intégration des jeunes, des novices dans le service (binômes, parrainage...)
- Comment se passe l'adaptation aux changements technologiques ou organisationnels
- Polyvalence (selon le métier, la clientèle, etc.)
- Précarité : insécurité vs flexibilité
- Quand les travailleurs-euses ont un problème dans le cadre de leur travail arrive-t-il à trouver du support facilement, à qui se réfèrent-ils?

6- La transmission

- Transmission
 - Y a-t-il de la transmission des savoirs?
 - Comment cette transmission se passe-t-elle?
 - Y a-t-il de **moments** privilégiés pour cette transmission?

- Y a-t-il des **lieux** privilégiés pour cette transmission?
- Quels sont les **facteurs favorables ou défavorables** à la transmission?
- Est-ce que les formations formelles/académiques sont adaptées au travail? Sinon, que pouvez-vous faire pour changer la situation?
- Quelle est la préparation des nouveaux employé-e-s (ou stagiaires) vis-à-vis les exigences du poste (ou du stage)
- Exemples de stratégies développées par les employé-e-s pour atteindre les objectifs de production tout en se protégeant?
- Cohabitation entre les générations
 - Comment se passe la cohabitation entre travailleurs-euses de générations différentes :
 - Support et échanges
 - Conflit et tensions
 - Partage des savoirs

7- Gestion de la SST

- En termes de SST, les personnels du Service doivent-ils se soumettre à des consignes/règlements particuliers? Lesquels? Comment ça se passe réellement?
- Qui gère les questions de SST au sein :
 - du Service?
 - du CSSS?
 - Comment ça se passe vraiment?
- Lorsqu'il y un accident de travail ou un problème de santé dans le Service, que faites-vous?
- Qui est responsable de la prévention en SST dans le Service?
- Cela arrive-t-il que les travailleurs déclarent des blessures à l'assurance-salaire plutôt qu'à la CSST?
- Selon vous, comment les travailleurs perçoivent la SST? Y a-t-il des différences entre les jeunes et les plus âgées?
- Constatez-vous des changements de comportements au sein du service
- Partage des responsabilités en SST : cas où cela fonctionne bien et cas où c'est plus difficile s'il y a lieu

8- Impact SST

- Que pensez-vous de l'impact des formations/outils de sensibilisation SST (ex. : fiches d'actions correctives) en termes d'efficacité et d'utilité?

Suggestion de points non abordés?

ANNEXE 2

Caractéristiques socio-démographiques des personnels étudiés

Sources :

OE = Observations avec entretiens

EC = Entrevue collective

Techniciens du cinéma			
Sujet	Ancienneté dans le métier	Fonction (s) lors des observations	Parcours
Expérimentés			
1 OE, EC	29 ans	Machiniste 1	Formation en photo, puis il entre dans le cinéma comme assistant de production/ chauffeur, puis à la régie extérieure et comme machiniste.
2 OE, EC	20 ans	Bestboy machiniste	Formation en soudure. Il a ensuite travaillé pendant 5 ans dans un atelier de soudure. Il a travaillé 3 ans pour une maison de location d'équipements de cinéma. Il cumule 20 ans comme machiniste, dont 18 ans comme bestboy.
3 OE	20 ans	Chef éclairagiste (premier tournage)	Éclairagiste depuis 20 ans. Il débute à 17 ans dans l'éclairage de scène (milieu de la musique), passage par la caméra puis retour à l'éclairage depuis 14 ans.
4 OE	18 ans	Extra machiniste 1 (expérimenté)	Il a travaillé un an pour une maison de location d'équipements de cinéma tout en travaillant comme apprenti machiniste. Il cumule 18 ans comme machiniste et a été 12 ans bestboy.
5 OE, EC	15 ans	Machiniste 2	Manutention, répartiteur de livraison, chauffeur de camion. Il a débuté dans le cinéma par la régie.
6 OE	12 ans	Extra machiniste 2 (expérimenté)	Il a travaillé pour une maison de location d'équipements de cinéma tout en travaillant puis a débuté comme machiniste. À la suite d'un accident de travail, il quitte le cinéma pendant 9 ans. De retour depuis 1 an.

7 OE	12 ans	Éclairagiste	Mécanicien automobile, cours de soudure + électricité. Entre dans le cinéma comme accessoiriste puis opérateur de génératrice. Depuis 5 ans, il est officiellement éclairagiste. Il a aussi déjà travaillé comme machiniste et 3 ^e assistant-réalisateur.
8 OE	12 ans	Éclairagiste	Il a débuté comme : perchiste, opérateur et ingénieur sonore. Il a ensuite travaillé sur des « show de télé » comme : machiniste, éclairagiste, 3 ^e assistant-réalisateur; assistant-caméraman pour un court métrage. Il a débuté pour cette Maison de production comme chauffeur puis éclairagiste. Il a réalisé un court métrage primé dans des festivals.
9 OE	10 ans	Bestboy éclairagiste	Il a débuté à la régie. Expérience antérieure de 16 ans dans la vente et de 4 ans dans la restauration (gérant).
10 OE	10 ans	Extra éclairagiste	Il a travaillé 10 ans comme coursier à vélo. Il a débuté dans le cinéma comme gardien d'équipement puis il a travaillé 2 ans à la régie. Il est éclairagiste depuis 8 ans.
Novices			
1 OE	2 ans (vidéoclips)	Extra machiniste	A complété une formation universitaire en cinéma il y a deux ans. Depuis ce temps a eu une expérience surtout en tournage de vidéoclips, qui est un milieu non syndiqué. Peu d'expérience en cinéma, et ne connaît personne dans ce milieu. Au moment des observations, cumule huit jours (huit crédits pour l'AQTIS) comme machiniste et 15 jours comme électricien.

2 OE	1 an	Extra éclairagiste et machiniste (polyvalent)	A suivi un cours en électricité, un cours en cinéma-communication au Cégep, certificat en scénarisation et communication (baccalauréat non complété). Expérience de travail dans la construction. A débuté l'an dernier pour cette maison de production à la régie. A cumulé 80 crédits à la régie et comme électricien. Au début des observations était éclairagiste puis a été sollicité par le bestboy machiniste pour une journée, et a finalement travaillé comme machiniste jusqu'à la fin du tournage.
3 OE	1 an	Stagiaire machiniste (polyvalent)	Étudiant à l'université en sciences politiques. Effectue un stage d'été. Fils du producteur exécutif. A déjà participé à un tournage avec ces équipes l'été dernier.
4 OE	5 mois	Extra éclairagiste	Permissionnaire, il a presque complété ses crédits pour l'AQTIS. Il a étudié dans une école privée. Il a travaillé pour des shows de musique, des tournées (éclairage + instruments de musique).
5 OE	2 jours	Extra éclairagiste	Étudiant à l'université. Fils de l'assistant-régisseur. Il s'agit d'un emploi d'étudiant.

AFS			
Sujet	Ancienneté dans le métier	Fonction	Parcours
Expérimentées			
1 OE, EC	11 ans	Superviseure	A récemment supervisé deux stagiaires. A hésité avant de le faire car ne croyait pas être une bonne enseignante. Désirait cependant faire sa part dans l'équipe, et c'est sa chef d'équipe qui l'a convaincue.
2 OE, EC	9 ans	Superviseure	A travaillé durant huit ans comme commis de bureau avant de faire une formation AFS. Comme AFS elle a travaillé deux ans et demi au poste de soir. Lors des observations elle orientait une novice pour la première fois. Elle avait déjà supervisé des stagiaires.
3 EC	8 ans	Superviseure	A supervisé deux stagiaires dont l'une a été embauchée après son stage.
Novices			
1 OE	Une semaine	Stagiaire	Étudiante. Elle effectue son premier stage d'une durée de deux semaines en soutien à domicile.
2 OE	Nouvelle employée	Novice en orientation	Après avoir occupé des petits boulots et élevé sa famille, a effectué un retour aux études pour faire une formation AFS. A occupé un premier emploi comme AFS occasionnelle dans un CLSC pendant six mois. A ensuite été préposée aux bénéficiaires en établissement psychiatrique pendant douze ans, dont les six dernières à temps complet. Vient d'être engagée comme AFS au CSSS. Son intérêt pour l'emploi provient notamment du fait qu'elle a déménagé dans la région pour suivre son conjoint.

Infirmières			
Sujet	Ancienneté dans le métier	Fonction	Parcours
Expérimentées			
1 OE EC	Plus de 15 ans	Superviseure	S'implique depuis 15 ans dans la supervision des stagiaires, et auprès des novices depuis qu'elle a son statut permanent.
2 OE, EC	8 ans	Superviseure	S'implique dans la supervision depuis son arrivée au soutien à domicile.
3 OE, EC	Plus de 7 ans	Superviseure	S'implique depuis sept ou huit ans dans la supervision des stagiaires ou novices.
Novices			
1 OE (deux jours)	Deux semaines	Stagiaire	Étudiante en troisième année du Bac. A déjà fait des prises de sang, et a développé des trucs pour la prise de tension artérielle lors d'un stage précédent en cardiologie.
2 OE	-----	Novice	-----
3 OE	-----	Novice	-----

Aides en alimentation		
Sujet	Ancienneté dans le métier	Parcours
Expérimentés (affectés à l'orientation des novices)		
1 OE, EC Lise	16 ans	Avant d'arriver au service alimentaire du centre hospitalier où elle occupe maintenant un poste à temps plein, a travaillé à la buanderie, comme brancardière, et comme secrétaire pendant trois ans. A été dans un centre d'hébergement pendant un an et demi. De retour au centre hospitalier, a été à la radiologie faire l'accueil des patients. Elle a travaillé partout sauf en stérilisation et à l'entretien.
2 OE, EC Gaston	13 ans	A occupé différents emplois : industrie des pâtes et papiers, ambulancier, gardien de sécurité, avant d'arriver au centre hospitalier en 1987. Lors des abolitions de postes, a été transféré dans un autre CSSS pendant un an, puis est revenu au centre hospitalier où il occupe maintenant un poste à temps plein au service alimentaire.
3 EC Michel	8 ans	À titre de TPR il est prioritaire sur les remplacements. Il arrive à compléter ses heures pour faire du temps plein en travaillant dans le service alimentaire de deux centres d'hébergement.
4 OE Carole	5 ans	Avant les fusions d'établissements, a été cuisinière pendant plus de 20 ans dans le CSSS. A maintenant un poste à temps plein au service alimentaire, dans un centre d'hébergement.
5 OE Johanne	11 mois	A travaillé auparavant dans la restauration rapide, comme ambulancière, et dans plusieurs autres types d'emplois. A demandé dernièrement à être aussi orientée comme brancardière.
Novices (en période d'orientation)		
1 OE (deux jours), EC	Une semaine	A été coiffeuse pendant 14 ans, a travaillé pendant deux ans dans une cafétéria de CEGEP, puis pendant un an et demi chez un traiteur.
2 OE	Un jour	A été préposé au four dans une boulangerie durant 20 ans.

ANNEXE 3

Grilles d'entrevues semi-dirigées utilisées pour réaliser les entrevues collectives d'auto-confrontation

3.1 Grille d'entrevue collective pour employés expérimentés (service alimentaire)

1. But de la recherche
2. But de l'entrevue: besoin de compléter les observations du terrain pour savoir comment d'autres anciens dans d'autres centres, vivent l'apprentissage et l'intégration, particulièrement en lien avec multi emplois et multi établissements
3. Comment se prend la décision de qui va orienter un nouveau, et comment en êtes-vous informé?
4. Comment ça se passe pour vous? Quels moments sont les plus faciles ou les plus difficiles pour vous, ou pour votre travail, lors de l'orientation de nouveaux?
5. Avez-vous observé des différences dans la façon d'acquérir le métier lorsqu'une personne travaille dans un seul établissement vs lorsqu'elle travaille dans plusieurs établissements?
6. Quels sont les savoirs qui sont les plus longs ou les plus difficiles à acquérir au service alimentaire?
7. Depuis les fusions avez-vous observé des changements dans la façon d'acquérir des compétences?
(exemples : niveau de difficulté, motivation)
8. Quels sont les moments autres que pendant le travail où il vous arrive de parler du travail avec vos collègues?
9. Quand un employé régulier des cuisines ou d'un autre emploi change de centre, reçoit-il une orientation, et si oui de combien de jours?

3.2 Grille d'entrevue collective pour employés novices (service alimentaire)

1. But de la recherche
2. But de l'entrevue : besoin de compléter les observations du terrain pour savoir comment d'autres novices dans d'autres centres vivent l'apprentissage et l'intégration, particulièrement en lien avec multi emplois et multi établissements
3. Quels sont les moments les plus difficiles et les plus faciles lors de votre intégration ou de votre apprentissage?

(exemples : être orienté sur plusieurs postes le même jour; se souvenir de l'emplacement des choses, du nom des personnes; comprendre les différences de fonctionnement entre les centres; s'intégrer dans un nouveau groupe; obtenir des réponses à ses questions; se servir de la feuille de tâches; s'ajuster aux changements de dernière minute dans le contenu des tâches; être appelé sur un poste sans y avoir encore été orienté; avoir à orienter un nouveau; être disponible sur appel; faire trop/pas assez d'heures)

4. Avez-vous observé des différences dans la façon d'acquérir le métier lorsqu'une personne travaille dans un seul établissement vs lorsqu'elle travaille dans plusieurs établissements?
5. Quels sont les savoirs qui sont les plus longs ou les plus difficiles à acquérir au service alimentaire?
6. Quels sont les moments autres que pendant le travail où il vous arrive de parler du travail avec vos collègues?