

# La transmission des savoirs, au cœur de l'apprentissage du métier



Élise Ledoux  
Chercheure



Esther Cloutier  
Chercheure

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

Une équipe de recherche interdisciplinaire<sup>1</sup> a réalisé une étude sur la transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés dans quatre métiers différents, dont celui des auxiliaires en santé et services sociaux (ASSS). L'étude du cas des ASSS s'est effectuée dans un service de soutien à domicile (SAD). En voici un aperçu.

**A**pprendre un métier est un processus très complexe qui dure souvent toute la vie professionnelle. Les ASSS disposent d'une formation professionnelle. Elles acquièrent aussi des savoirs et des savoir-faire en exerçant leur métier au quotidien, dans des contextes variés, ce qui les amène à maîtriser une diversité de situations.

Au-delà de cette variabilité, il est possible de repérer des situations d'action caractéristiques (SAC), fréquentes et critiques dans l'accomplissement du travail, auxquelles les nouveaux n'ont pas été exposés avant leur entrée en poste ou pour lesquelles ils n'ont pas été formés ou préparés. C'est à ce moment que les travailleurs expérimentés peuvent jouer un rôle central, d'autant plus qu'ils sont généralement favorables à le faire. Encore faut-il que les organisations leur fournissent les moyens et le temps nécessaires pour partager leur expérience avec les nouveaux venus.

## Cibler les SAC

Tout d'abord, les observations réalisées dans le cadre de l'étude révèlent que les savoirs transmis sont directement liés à l'activité effectuée à un moment précis et que ces savoirs sont indissociables du contexte. L'étude a permis de repérer cinq SAC qui caractérisent le métier des ASSS et qui devront être maîtrisées par les novices (**encadré 1**).

Ces situations s'avèrent riches en savoirs de métier et de prudence. Ce sont aussi des situations au sein des-

## 1. SAC À MAÎTRISER PAR LES ASSS NOVICES

**1. Effectuer des activités concomitantes de soin et de dépistage** : les ASSS réalisent souvent un soin (ex. : hygiène au bain) tout en effectuant des observations et en posant des questions sur la condition physique du client et sur sa situation psychosociale à domicile.

**2. Déterminer les spécificités d'un contexte de soin** : devant les diverses situations rencontrées, les ASSS doivent adapter leur activité et leur intervention au contexte particulier d'un soin.

**3. Réguler sa charge quotidienne de travail, gérer et préparer les routes** : les ASSS modifient leur rythme de travail au cours de la journée afin de prévenir ou de limiter l'apparition de fatigue ou d'inconfort et organisent l'ordre et le temps des visites à domicile en fonction de la nature des soins à dispenser, des imprévus, des incidents, etc.

**4. Coordonner les soins entre ASSS** : fréquemment, les membres d'un même service posent des actions afin d'informer un collègue d'un changement de situation d'un client qu'il dessert aussi.

**5. Comprendre son intervention dans un contexte organisationnel et interdisciplinaire** : les ASSS prennent en considération plusieurs éléments du contexte de travail qui touchent autant l'organisation du travail au SAD que le contexte interdisciplinaire. Concrètement, ceci se traduit par la mise en œuvre de diverses démarches.

quelles les ASSS expérimentées ont développé des stratégies afin d'accomplir leurs tâches. L'étude a révélé que, selon le contexte de travail, la transmission de ces situations fluctuait, certaines SAC étant plus ou moins abordées par les superviseurs.

## Ajuster les dispositifs d'accueil et d'intégration

Malgré les efforts des individus (superviseurs, pairs, chefs d'équipe), les structures de transmission et d'intégration mises en place telles que l'accueil, l'orientation et l'encadrement du personnel ne parviennent pas toujours à transmettre les savoirs liés à toutes ces SAC.

Par exemple, l'une des SAC les plus complexes à maîtriser est de comprendre son intervention dans un contexte organisationnel et interdisciplinaire. Cette compréhension implique de bien connaître les différentes structures qui encadrent la pratique du métier, en plus d'apprendre à collaborer et à contribuer aux activités de l'équipe interdisciplinaire.

Selon les observations, le travail en interdisciplinarité était peu ou pas abordé lors de l'accueil et de l'orientation des novices. Ceci s'explique par le fait que les novices ne sont pratiquement pas en contact avec les autres intervenants, notamment parce qu'elles travaillent moins au CLSC que les ASSS régulières et qu'elles ne sont pas conviées aux réunions de secteur.

## 2. EXEMPLES DE CONDITIONS FAVORABLES À LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

**Dégager la superviseure de son secteur pour qu'elle consacre plus de temps aux novices.**

**Offrir un soutien et des ressources aux chefs d'équipe qui jouent un rôle primordial dans l'intégration :**

- déléguer une partie des tâches administratives à du personnel de soutien ;
- identifier de nouveaux rôles pour les travailleuses expérimentées à qui l'on pourrait déléguer une partie du soutien clinique ;
- explorer différentes modalités de mentorat pour les novices, adaptées à la réalité du SAD ;
- évaluer la possibilité d'alléger la charge quotidienne de travail des novices lors des premières semaines de travail ;
- maintenir les conditions favorisant les échanges informels entre les collectifs notamment en préservant du temps de bureau pour les ASSS pour qu'elles puissent échanger entre elles.

## Il faut des moyens concrets pour inciter et former les novices à travailler en interdisciplinarité.



Rappelons que ces réunions servent à échanger de l'information sur le client et à élaborer ou adapter un plan d'intervention, selon le cas. Ces discussions, au cours desquelles sont aussi abordés des thèmes touchant le fonctionnement de SAD et la culture de métier, les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe interdisciplinaire, peuvent contribuer à renforcer l'apprentissage du métier par les novices. Alors qu'elle est une valeur organisationnelle prônée par la direction, il faut des moyens concrets pour inciter et former les novices à travailler en interdisciplinarité.

Photo © ASSSTSAS

## Mettre en place des conditions favorables

Ce projet a aussi permis d'identifier des conditions favorables et d'autres moins favorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence. Ces conditions résident, entre autres, dans l'attention à aménager des structures d'accueil, d'orientation et de formation pour les novices.

Il faut également soutenir le personnel expérimenté et éviter d'ajouter des contraintes temporelles et d'alourdir sa charge de travail. En ce sens, certaines pistes d'aménagement se dégagent de l'étude (**encadré 2**). ■

## RÉFÉRENCES

1. Cette équipe est composée de chercheurs de l'IRSSST et de l'Université Laval, financée par l'IRSSST et le Programme de subvention à la recherche appliquée de la Commission des partenaires du marché du travail.

CLOUTIER, E., P.-S. FOURNIER, É. LEDOUX, I. GAGNON, A. BEAUVAIS, C. VINCENT-GENOD. *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés-Comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*, Rapport R-740, 168 p. ([www.irsst.qc.ca/medis/documents/PubIIRSSST/R-740.pdf](http://www.irsst.qc.ca/medis/documents/PubIIRSSST/R-740.pdf)).