

Transfert des compétences, une nécessité qui doit se répandre

PREMIERS RÉSULTATS DU PROJET

par Jacqueline de Bruycker

Huit travailleurs expérimentés sur dix affirment retirer beaucoup de satisfaction en transférant à des plus jeunes leurs compétences personnelles, leurs trucs du métier. Le sentiment d'être encore utile, le plaisir d'enseigner ce que l'on a souvent mis toute une vie à bâtir pousserait même un certain nombre d'entre eux à rester plus longtemps en emploi.



C'est ce qui se dégage d'un mini-sondage effectué auprès de 150 travailleurs âgés de 45 ans et plus œuvrant dans des milieux de travail CSD, dans lesquels il y a une démarche de transfert de compétences d'implantée. Ce sondage s'inscrit dans le cadre du projet que mène actuellement la Centrale sur le transfert des compétences, une des étapes de ce projet consiste précisément à documenter différentes expériences, en s'attardant sur chacune des étapes de la démarche : élément déclencheur, facteurs déterminants, dispositifs, acteurs impliqués, obstacles rencontrés, etc.

Ni formation, ni reconnaissance

Plus de 70 % d'entre eux n'ont pourtant reçu aucune formation sur comment transmettre leurs compétences, et dans la majorité des cas, ils n'ont d'ailleurs suivi aucune formation professionnelle au cours des trois dernières années, soit parce que cela ne leur a pas été offert, soit parce qu'ils n'en voyaient pas l'intérêt.

Quand ils transmettent compétences et connaissances, c'est principalement pour former un travailleur nouvellement embauché, un remplaçant ou encore pour aider un collègue de travail à acquérir plus de polyvalence. Le souci d'assurer la sauvegarde des compétences qu'ils ont acquises,

développées au cours de leur vie professionnelle et leur maintien dans l'entreprise ne guide qu'un petit nombre d'entre eux.

Ce qu'ils transmettent, ce sont, avant tout, leurs compétences personnelles, leurs tours de main, leurs trucs du métier, leurs savoir-faire de prudence. À partir de l'expérience qu'ils ont acquise et de la connaissance qu'ils ont de la tâche à accomplir, ils ont souvent élaboré des mécanismes de protection et de compensation. Au second rang, il y a ex aequo les connaissances techniques, professionnelles et les consignes générales de sécurité, de prévention.

Un peu plus de la moitié des répondants au questionnaire considèrent que l'entreprise reconnaît le rôle de formateur qu'ils assument auprès des nouveaux travailleurs et, la plupart du temps, elle le fait en leur versant une prime pour les heures consacrées à la formation.

Les dispositifs de transfert

Dans les entreprises qui ont été documentées, on remarque que les dispositifs de transfert ont été élaborés soit par l'entreprise avec la participation active des travailleurs et du syndicat, soit par l'entreprise en collaboration étroite d'un consultant externe, son rôle peut varier de la

formation des formateurs à la prise en charge complète de la démarche, ou encore par les travailleurs expérimentés eux-mêmes notamment pour corriger des problèmes de qualité.

Quant aux éléments qui jouent un rôle clé dans la mise en place d'une démarche de transfert et qui déterminent sa réussite ou son échec, il y a en tout premier l'importance de l'engagement et des dirigeants de l'entreprise et du syndicat, mais aussi l'acceptation et la compréhension de la démarche par l'ensemble des travailleurs et pas seulement de ceux qui forment ou qui sont formés.

La perception que les groupes d'âge ont les uns à l'égard des autres comme à l'égard du processus de transfert constitue également un élément non négligeable. Certains travailleurs âgés risquent de ressentir ce transfert comme une dépossession, la perte d'une protection contre l'isolement, la mise au rancart, voire le renvoi. Quant aux plus jeunes, ils expriment souvent un refus d'écouter les conseils des plus anciens, allant jusqu'à dénier la valeur de leur expérience.

Une transmission adéquate des compétences s'inscrit donc dans une démarche globale qui questionne l'organisation du travail comme la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. 