

UN CHAMP DE RESPONSABILITÉS À EXPLORER DAVANTAGE

Par JACQUELINE DE BRUYCKER

Même si, au moment où de nombreux travailleurs de la génération du baby-boom arrivent à l'âge de la retraite, le transfert des compétences représente un objectif hautement stratégique pour assurer la pérennité des entreprises comme celle des emplois, peu de milieux de travail ont jusqu'à présent adopté et mis en place des mesures le favorisant.

Le transfert des compétences a toujours existé, mais jamais il n'a constitué un enjeu de gestion aussi capital qu'aujourd'hui. Aussi, si rien n'est fait, les départs massifs des travailleurs expérimentés au cours des prochaines années signifieront, en effet, la perte de savoir-faire peaufinés par l'expérience, de trucs du métier, de tours de main, de consignes de prudence et de prévention, qui sont au cœur de la culture organisationnelle d'un milieu de travail. La nature même de ces pertes comme leur envergure interpellent et risquent de compromettre la productivité, la rentabilité d'une entreprise, la sécurité des travailleurs comme la qualité des produits ou des services.

UN PROJET DE 18 MOIS

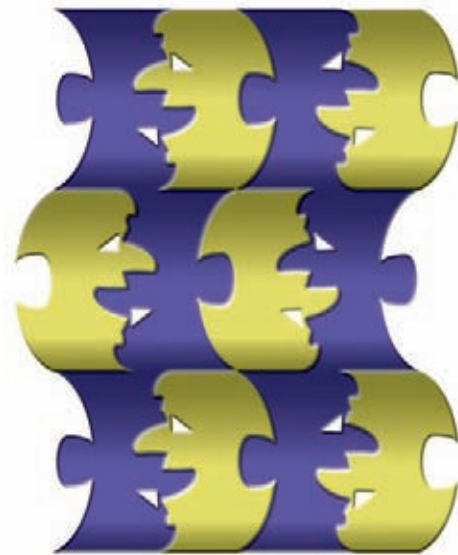
Aussi, afin d'outiller ses syndicats affiliés, de les aider à s'approprier davantage ce nouveau champ de responsabilités, et à s'engager, dans le cadre d'un partenariat patronal-syndical, dans une démarche de transfert des compétences, la **Centrale des syndicats démocratiques (CSD)** a mené pendant 18 mois un projet de recherche intitulé « Le transfert des compétences, une nécessité qui doit se répandre ».

Dans le cadre de ce projet, la Centrale a fait appel à ses syndicats affiliés afin d'identifier des milieux de travail dans lesquels il existait déjà des activités de transfert des compétences, une vingtaine d'expériences ont ainsi été documentées lors de rencontres conjointes avec les représentants patronaux et syndicaux de l'entreprise, et le cas échéant, avec les consultants.

Le projet visait, dans un premier temps, à mettre en lumière les éléments qui poussent une entreprise à se lancer dans une démarche de transfert de compétences, donc à identifier les éléments déclencheurs. Dans un deuxième temps à définir les différentes étapes d'une telle démarche, à déterminer les éléments organisationnels facilitant ou nuisant à sa mise en place et enfin, à partir de tout le matériel collecté, à bâtir un outil (liste de vérification) afin d'encadrer une démarche type de transfert des compétences.

QUELQUES FAITS SAILLANTS

Alors qu'une démarche de transfert des compétences devrait être réfléchie et planifiée jusque dans ses moindres détails, ce qui exige du temps, beaucoup de temps, on constate que, dans les faits, très souvent l'entreprise se lance dans la démarche lorsqu'elle se trouve en état de crise, confrontée à un changement ou à un problème majeurs, ce qui laisse une grande place à l'improvisation. Et, la plupart du temps, elle le fait, motivée, entre autres, par la volonté d'uniformiser, de standardiser les processus de fabrication, les critères de



production, les méthodes de formation ou encore pour accroître la polyvalence de ses travailleurs.

Le transfert n'est pas toujours orienté vers l'intergénérationnel, en d'autres termes, la majorité des entreprises ne se montrent pas des plus soucieuses d'assurer la pérennité des compétences des travailleurs à la veille de prendre leur retraite. Elles ne reconnaissent pas toujours l'importance que revêtent pour leur avenir les savoirs tacites que ces travailleurs mettent quotidiennement en œuvre pour accomplir leur travail le plus efficacement, le plus sécuritairement possible tout en atténuant l'impact des contraintes et des facteurs de pénibilité.

Les principales approches utilisées pour les entreprises pour assurer le transfert des compétences reposent sur l'entraînement à la tâche, le coaching individuel, le jumelage, le parrainage et le compagnonnage.

Les différents outils que les milieux de travail ont conçus en soutien à la démarche ont été élaborés avec la participation des travailleurs expérimentés, les nouvelles technologies sont peu mises à contribution.

La recherche a également démontré, hors de tout doute, que l'engagement du syndicat est un préalable à la mise en place d'une démarche de transfert de compétences et un facteur de réussite. Sur le terrain, la participation effective du syndicat se situe la plupart du temps au niveau de la sélection des formateurs et du choix des programmes de formation.

Les résultats du projet, et principalement de la recherche terrain, ont conduit à la rédaction d'un guide syndical d'intervention, qui servira à alimenter la réflexion au sein des milieux de travail et à favoriser la prise de parole, par les travailleurs et les syndicats, sur les enjeux reliés au transfert des compétences.

•••