

Gestion du vieillissement et transmission des savoir-faire. Le cas d'une entreprise du secteur de la fabrication métallique industrielle.

Chantale Lagacé, agente de recherche
INRS- Urbanisation, culture et société / TRANSPOL
(www.transpol.org)

Colloque *La formation en milieu de travail. Des moyens aux résultats.*
Québec, 28 mars 2003

Projet-pilote de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante

Objectifs :

- .Maintien en emploi de la main-d'œuvre d'expérience
- .Transmission des connaissances avant les départs à la retraite
- .Réponse aux besoins des travailleurs vieillissants

Moyens:

- .Comité conjoint (diagnostic, planification, réalisation des travaux)
- .Collecte et analyse des données démographiques de la main-d'œuvre de l'entreprise
- .Transmission des savoir-faire
- .Préparation à la retraite
- .Aménagement des postes
- .Aménagement et réduction du temps de travail
- .Lutte aux préjugés envers la main-d'œuvre vieillissante

La plus valorisée est la transmission des savoir-faire.

L'entreprise

- Début des travaux, mars 2002
- Fabrication de structures métalliques/ région de Montréal
- Au début du projet-pilote :
 - .264 employés
 - .98 de 50 ans ou plus (37,2%)
 - .19 de 60 ans ou plus
 - .âge moyen de la retraite : 62 ans (1999-2002)
- En ce moment :
 - .une centaine de travailleurs mis à pied
 - .quelques rappels temporaires
 - .incertitude concernant les contrats à venir

Logique de mise en œuvre

- Cadre général = réflexion sur la formation dans l'entreprise:
 - .Élargissement de la formation
 - .Formalisation de la formation
 - .(pour le syndicat) Droit de regard sur la formation
- Qualification des travailleurs vue comme gage de succès
- Réputation basée sur qualification de la main-d'œuvre

Préoccupations syndicales

- Accès universel et volontaire
- Formaliser la formation professionnelle
- Améliorer la sécurité par une meilleure formation (prévention)
- Respect de l'ancienneté
- Négligence d'aspects importants du vieillissement (ex. usure) à cause de l'emphase sur la formation
- Impact du climat de travail sur le projet
- Incapacité à développer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée

Préoccupations patronales

- Obtenir rapidement des résultats, une réussite, pour amoindrir le scepticisme
- Bien-être des formateurs et des apprentis
- Faible participation des travailleurs
- Attitudes négatives
- Incapacité à transmettre les connaissances des plus anciens

Étapes réalisées

Information des travailleurs et identification des besoins

- Séance d'information sur le projet-pilote organisée pour tous les employés de 50 ans ou plus
- Très grande majorité (90 / 93) des travailleurs concernés s'y sont présentés
- Parmi eux, 45 ont participé aux entrevues individuelles pour mesurer l'intérêt des travailleurs relativement aux mesures proposées par le projet
- Sur 45 travailleurs sondés: 29 ont dit être intéressés à agir comme instructeur / formateur

Postes dits «stratégiques»

- Départs à la retraite prochains
- Les postes où il y a moins d'employés formés ou les postes où il y a besoin d'uniformisation (assembleur)
- Équipement propre à l'entreprise

Plans d'entraînement

- À l'aide de la description de tâches et de rencontres avec les travailleurs, description détaillée des opérations à faire avant, pendant et après toutes les tâches reliées au poste.
- Pour chaque poste, une série de rencontres avec le travailleur concerné. Après chaque rencontre, le consultant rédige un brouillon du manuel d'apprentissage qui est corrigé par le travailleur, jusqu'à une première version satisfaisante.
- Le comité paritaire examine le manuel et discute des corrections à y apporter
- Le consultant rédige une autre version, réévaluée par le comité paritaire
- Le consultant rédige la version finale

Sélection des formateurs

- Critères organisationnels

- .âge (projet-pilote)
- .apprentis potentiels en quantité suffisante dans une occupation donnée

- Critères personnels

- .désir de devenir formateur
- .entregent
- .capacité à communiquer
- .aisance
- .capacité à tempérer ses réactions (ne pas être «*trop prompt*»)
- .être compréhensif, capable de se mettre à la place de l'apprenti

Conditions favorables

- Intérêt et engagement des membres du comité de travail.
- Direction (à tous les niveaux) décidée à agir
- Syndicat articulé, structuré et motivé par la question de la formation
- Participation des travailleurs
- Volume d'emploi suffisamment stable
- Conditions dans lesquelles les travailleurs peuvent avoir confiance que le projet sera mené à terme
- Mandat clair, budget et autonomie suffisante pour fonctionner