

Recherche-action : pour sortir du cadre traditionnel des relations du travail



Jacqueline de Bruycker
Chargée de projet
Centrale des syndicats
démocratiques (CSD)

Jusqu'à la fin des années 1990, la question du vieillissement de la main-d'œuvre était traitée sous un angle essentiellement individuel. Avec la prise de conscience de la nouvelle réalité démographique du Québec, elle est devenue un enjeu majeur de société.

Dès 1998, la CSD organisait un colloque ayant pour thème *Partager savoir et valeurs dans nos milieux de travail : une perspective intergénérationnelle*. C'était l'amorce d'une prise de conscience et d'une réflexion sur le vieillissement de la main-d'œuvre, ainsi que sur les répercussions possibles sur les milieux de travail comme sur l'action syndicale.

Dans la continuité de sa réflexion, la CSD a élaboré des projets qui associaient les milieux de travail et leur permettaient de trouver des solutions vraiment adaptées. Surtout, ces projets laissaient aux travailleurs âgés toute liberté de choix, qu'il s'agisse de demeurer en emploi, de prendre une retraite progressive ou soudaine, ou, encore, de réintégrer le marché du travail.

Premier projet : questionner les travailleurs âgés

Réalisé sur une période de trois ans, de 2003 à 2006, le premier projet, Vieillesse de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle, comportait différentes étapes, dont une recherche-action menée dans 9 milieux de travail, représentant 1 334

travailleurs : 6 du secteur manufacturier (agro-alimentaire, textile, métallurgie, bâtiment et bois) et 3 du secteur tertiaire (2 du secteur de la santé et des services sociaux et 1 du transport en commun).

La parole a été donnée aux travailleurs âgés de 45 ans et plus. Ils ont rempli un questionnaire afin, entre autres, d'identifier le principal facteur qui les inciterait à prolonger leur vie professionnelle. Quelque 63 % des répondants se sont dits prêts à rester plus longtemps en emploi, mais à certaines conditions :

- > la réduction ou le réaménagement du temps de travail était, sans contredit, le principal facteur qui pourrait influencer beaucoup et assez la décision des travailleurs de retarder le moment de la prise de la retraite ;
- > la réduction de la charge physique attachée à leur emploi et l'amélioration de l'ambiance physique de leur lieu de travail (température, bruit, vibrations, poussière, éclairage) arrivaient en bonne position, elles étaient ciblées par plus de 50 % des répondants ;
- > la réduction de la charge mentale de travail (complexité de la tâche, attention, vitesse, etc.) s'imposait aussi comme un facteur déterminant, dépassant également la barre des 50 % pour les travailleurs de la santé et des services sociaux.

Ces résultats ont alimenté les échanges patronaux-syndicaux dans les neuf milieux de travail participant au projet et déterminé les actions à entreprendre. Dans d'autres cas, ils ont été acheminés à des comités spécifiques comme ceux de santé et de sécurité du travail, de formation, etc., déjà en place dans l'organisation.

La priorité des échanges était d'explorer de nouvelles façons de répondre aux besoins particuliers des travailleurs plus âgés, sans pour autant sacrifier, ni perdre de vue, les intérêts et les aspirations des plus jeunes. Dans cette perspective, la mise en place de mesures de

La mise en place de mesures de correction et de prévention de l'usure professionnelle devait permettre à chaque travailleur, peu importe son âge, de pouvoir bien vieillir en travaillant.

correction et de prévention de l'usure professionnelle devait permettre à chaque travailleur, peu importe son âge, de pouvoir bien vieillir en travaillant. En effet, ces mesures permettent aux plus jeunes de contrer les effets d'un vieillissement prématuré et aux plus âgés de continuer à travailler tout en préservant leur santé.

Les postures que le travailleur prend pour réaliser son travail, les équipements qu'il utilise, les déplacements qu'il effectue, les manutentions qu'il fait, les charges qu'il manipule et transporte, les gestes répétitifs qu'il accomplit, mais aussi les écarts de température qui peuvent exister dans un lieu de travail, l'éclairage, les vibrations, etc., autant de facteurs d'usure qui ont retenu l'attention et, dans plusieurs cas, fait l'objet d'améliorations, de modifications afin de diminuer la pénibilité du travail.

Deuxième projet : transférer les compétences aux plus jeunes

Le deuxième projet, Transfert de compétences, une nécessité qui doit se répandre, était axé sur le transfert aux générations plus jeunes des savoirs des travailleurs expérimentés et de leurs savoir-faire bâtis sur l'expérience. Le projet s'est échelonné sur une période de 18 mois, entre 2006 et 2007. Il visait notamment à identifier les éléments déclencheurs d'une démarche de transfert, les conditions qui la soutiennent, les obstacles qu'elle rencontre et les différentes formes qu'elle peut prendre.

Plus les travailleurs sont expérimentés, plus ils mettent l'accent sur la transmission des savoirs de prudence qu'ils ont développés.

La réalisation de ce projet était d'autant plus pertinente qu'il se faisait du transfert de compétences dans seulement un tiers des milieux de travail. Dans les trois quarts des cas, ce

transfert ne faisait pas l'objet d'une clause de la convention collective de travail. Une situation d'autant plus alarmante que la contraction de la population en âge de travailler et le vieillissement accéléré de la main-d'œuvre posent, avec une acuité jusqu'ici inconnue, cette question du transfert des compétences, l'imposant comme un objectif hautement stratégique pour assurer la pérennité des emplois et des entreprises.

En effet, « plusieurs travaux de recherche montrent que l'avoir intellectuel servant à faire fonctionner une entreprise est composé de 30 % de connaissances explicites et de 70 % de connaissances tacites (connaissances personnelles intangibles, les trucs du métier, les intuitions créatives, etc.) issues de l'expérience des travailleurs et connues d'eux seuls »¹. Bref, ce que des chercheurs définissent comme tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer et sans quoi les organisations ne peuvent progresser².

La CSD a effectué une recherche dans 20 milieux de travail qui faisaient du transfert de compétences et un sondage auprès de 200 de leurs travailleurs âgés de 45 ans et plus. Les résultats ont permis de dégager des pistes de réflexion et de discussion pour aider les milieux de travail à mener une démarche de transfert, et ce, dans un esprit de partenariat patronal-syndical.

Selon les résultats de la recherche, le transfert porte, avant tout, sur les savoirs de métier, les compétences personnelles, les trucs du métier, les



À consulter sur Internet : www.csd.qc.ca/engage/guide_vieillissement/guide.html.

tours de main, plutôt que sur les connaissances techniques et professionnelles. Il englobe aussi les consignes de sécurité, les savoir-faire de prudence. Ces derniers sont des attitudes et des comportements souvent implicites qui ne se retrouvent pas dans les dispositifs formels (règles, procédures, prescriptions) de prévention et de protection du travail.

Un des faits saillants qui ressort du projet : plus les travailleurs sont expérimentés, plus ils mettent l'accent sur la transmission des savoirs de prudence qu'ils ont développés. « À partir de leur expérience et de leur connaissance de l'activité, ils construisent des mécanismes de régulation et de compensation, certains correspondent à des savoir-faire de prudence dans la mesure où ils permettent d'atteindre les objectifs de productivité au meilleur coût possible pour leur santé et celle de leurs coéquipiers »³. Dans le même sens, les plus jeunes sont nettement plus réceptifs à l'égard des savoirs de prudence qu'envers les savoirs de métier.

SUITE À LA PAGE 23

Recherche-action...

SUITE DE LA PAGE 20

Vers une démarche partagée !

Agir dans les milieux de travail en matière de vieillissement de la main-d'œuvre, c'est entreprendre une démarche qui sort du cadre traditionnel des relations du travail. Il s'agit d'un changement des plus importants qui remet en cause l'organisation du travail, voire sa conception même dans les milieux de travail.

Cela interpelle, bien sûr, les politiques gouvernementales et l'organisation du travail définie par les entreprises. Ce changement intéresse aussi les syndicats dans le quotidien de leurs actions, notamment au niveau de la solidarité intergénérationnelle qui les

oblige à tenir compte de la diversité des milieux de travail et à la respecter. La réponse qu'ils apporteront sera déterminante pour assurer le maillage harmonieux des travailleurs expérimentés et de ceux qui entrent sur le marché du travail, dans une démarche partagée de transfert et d'acquisition de compétences. ●

RÉFÉRENCES

1. JACOB, R. *Le transfert des connaissances : le point de vue de la gestion des connaissances*, conférence à l'Institut d'administration publique du Québec, 21 janvier, 2005.
2. DESROSIERS, Éric. « Les détenteurs du savoir tacite », *Le Devoir*, section économie, 11 mai, 2005.
3. GILLES, Marion, Florence LOISIL. *Gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, ANACT-Éditions Liaison, 2003.