

## **Le transfert des compétences de la main-d'œuvre qualifiée en emploi au Québec, selon différents enjeux pour les entreprises: conditions facilitantes, obstacles et contraintes**

### **RÉSUMÉ**

*par Michel Lejeune, Jean-Luc Bédard et Amélie Bernier, sous la direction de Frédéric Lesemann*

Les pratiques de transfert de compétences documentées et analysées ici exposent une grande variété de contextes d'entreprises, où les acteurs (travailleurs, dirigeants, cadres, représentants des travailleurs, etc.) composent eux-mêmes avec des objectifs et des contraintes propres à chacun d'entre eux. Ainsi, l'étude des transferts de compétences donne à voir la diversité des mondes de production (Salais, Storper 1995). Au-delà de cette diversité toutefois, nous constatons que certains aspects structurants, ou certains facteurs contribuant au transfert, ou au contraire agissant comme une contrainte, traversaient plusieurs, sinon l'ensemble des secteurs. Par exemple, nous avons identifié le rôle, à nos yeux inattendu, souvent joué par le superviseur de premier niveau. Sans grande surprise cette fois, la confiance et la qualité des relations de travail s'avèrent aussi des facteurs déterminants, favorisant l'expérience de transfert des compétences. La recherche avait pour objectif de mieux comprendre les pratiques de transfert des compétences dans des PME de secteurs manufacturiers et de services au Québec. Pour ce faire, nous avons mené deux démarches distinctes, dont chacune a servi de regard croisé sur les résultats de l'autre, par le biais d'échanges dans notre équipe.

- La démarche quantitative permet de dresser un portrait statistique de l'état des pratiques et des stratégies de transfert de compétences et de leurs liens éventuels avec des pratiques de reconnaissance des compétences, que celles-ci relèvent de dispositifs « maison » ou de dispositifs mis à disposition par Emploi-Québec ou par les CSMO. Cette démarche repose sur un sondage scientifique auprès de 400 répondants de PME du Québec.
- La démarche qualitative vise à documenter et étudier en profondeur les processus concrets de transfert de compétences dans quatorze entreprises du secteur manufacturier, de la transformation alimentaire et du secteur de services aux personnes. Nous cherchions à étudier des entreprises qui développent des pratiques « réactives » (dans un contexte d'urgence) de transfert de compétences ou qui développent des pratiques « proactives » (dans un contexte d'anticipation).

Nous avons également approfondi la question de savoir en quoi les pratiques de transfert entraînent ou non un processus de reconnaissance des compétences, tant pour la personne détentrice de ces compétences (« expert ») que pour la personne réceptrice (« novice »), et en quoi, dans ce processus de reconnaissance, les entreprises recourent aux outils mis à disposition par Emploi-Québec et/ou des CSMO. Nous en avons dégagé **dix constats** (voir p. 4-7 du rapport de recherche), regroupés ici sous quatre catégories :

### **D'un point de vue général :**

- I. Les PME au Québec recourent au **transfert des compétences en milieu de travail souvent en réaction d'urgence**, conséquence d'une prise de conscience par les dirigeants des impacts pour l'organisation de la perte d'expertise causée par des départs à la retraite. Cette particularité fut surtout observée dans les grandes entreprises, mais on la retrouve aussi dans les PME.
- II. **Il existe dans des PME une sorte de transfert intergénérationnel dit « inversé »**. Il s'agit en fait d'un transfert scientifique porté par les jeunes novices qui sont embauchés en vue d'importer des connaissances scientifiques (le cas du secteur fromager) ou des compétences particulières que les travailleurs d'expérience vont s'approprier. Il y a aussi la situation où de jeunes employés vont chercher des connaissances scientifiques dans les institutions formelles en vue d'un transfert scientifique en milieu de travail.
- III. La question de **la reconnaissance de l'expérience** en tant que partie intégrante du processus de transfert des compétences semble **peu considérée dans les PME étudiées**. Les entreprises ayant développé un dispositif de transfert des compétences auquel se rattache une reconnaissance de l'expérience se retrouvent dans **deux situations distinctes**. On parle des **entreprises de grande taille**, caractérisées par la présence d'une structure formelle de transfert des compétences (ex. : comité de transfert, département de formation, jumelage, dispositif d'évaluation, etc.). Le cas échéant, **la reconnaissance de l'expérience prend la forme d'un document officiel et interne** (ex. : lettre formelle), attestant que le novice est apte à occuper un poste donné au sein d'un département. **Au sein des entreprises de taille moyenne, la reconnaissance de l'expérience sera plutôt de nature informelle et symbolique**. Pensons par exemple à l'employé expérimenté qui est sollicité par son employeur pour transmettre son savoir-faire d'expérience. L'employé sollicité se voit ainsi reconnu par la direction et par ses pairs en tant qu'expert du métier, sur la base de ses réalisations, ses pratiques et ses compétences (ex. : savoir-être). Le superviseur pourra jouer un rôle déterminant. Il pourra renforcer ce statut, autant auprès de l'employé qui lègue son savoir-faire que du novice qui aura acquis de l'expérience.

### À propos des modalités :

- IV. Les études de cas nous suggèrent **quatre sortes de modalités de transfert des compétences** : les modalités formelles qui s'appuient sur l'ingénierie de la formation (ex. : plan de formation, référentiel de compétences...), les modalités formelles rattachées à l'organisation du travail (ex. : rotation de tâches), les modalités technologiques (ex. : formation en ligne) et les modalités informelles (ex. : petits groupes restreints, discussions de corridor). Ces différentes modalités sont souvent considérées dans leur complémentarité. Il semble toutefois que le transfert des compétences, aux yeux des gestionnaires, prend surtout sens à travers l'ingénierie de la formation.
- V. Parmi les pratiques de transfert identifiées, certaines s'avèrent émergentes. Plusieurs études de cas montrent **l'importance de la communauté de pratique** en regard du transfert de compétences de nature informelle, considéré principalement lorsque le travail est complexe.
- VI. Le transfert de nature informelle, bien que réel, nous apparaît plutôt **méconnu (ou ignoré) des gestionnaires, mais valorisé par les employés de production**.
- VII. La présence de dispositifs de régulation technique (ex. : ISO) a un effet structurant sur le transfert des compétences en milieu de travail. Les études de cas montrent que les dispositifs nationaux et internationaux de régulation technique sont souvent abandonnés par l'entreprise du fait de leur lourdeur administrative. Ces dispositifs laissent toutefois **une abondante documentation récupérée par le milieu** à des fins de transfert des compétences.

### À propos du superviseur :

- VIII. Dans le cadre des études de cas, nous avons observé qu'un acteur se démarquait particulièrement dans le processus de transfert des compétences d'abord, par son rôle d'intermédiaire, mais aussi d'agent de transformation des compétences. Cet acteur, **le gestionnaire ou le superviseur de premier niveau**, semble avoir été négligé ou peu présent dans la recension des écrits. Dans les études de cas, le superviseur de premier niveau regroupe les contremaîtres, les coordonnateurs ainsi que tous les autres employés qui ont à assumer un rôle de première ligne entre la direction et les employés. Dans le cadre du processus de transfert des compétences, les études de cas montrent que cette catégorie d'employés est liée directement à la stratégie organisationnelle de transfert (ex. rétention des employés, planification des compétences et des savoirs critiques, planification de la relève, etc.) en jouant un **rôle de courroie de transmission ou d'interprète des attentes de la direction** quant aux compétences à maîtriser.

IX. Ailleurs, le superviseur semble représenter plutôt **une barrière au transfert, par son style centralisateur**. Les employés s'approprient alors les processus et s'échangent directement les connaissances et les compétences requises dans les situations de travail, court-circuitant cette barrière interne.

#### **À propos de l'enquête statistique :**

X. Les résultats de l'enquête statistique permettent de dresser un portrait d'abord descriptif réalisé à partir d'un échantillon de 400 répondants issus d'entreprises québécoises de 10 à moins de 500 employés. **Les résultats montrent que le transfert des compétences peut être expliqué par cinq points d'entrées** : les dispositifs institutionnels, la présence d'évènements déclencheurs, la dimension humaine incontournable au transfert, la nature des procédés et du produit, et les aspects sociodémographiques liés à l'entreprise et aux individus. Nous constatons aussi que toutes les entreprises font du transfert consciemment (de manière formelle) ou non (de manière informelle), comme l'illustrent les études de cas. Les résultats statistiques indiquent aussi que le transfert tout comme d'autres activités de gestion au sein d'une entreprise (ex. formation, rémunération, production, etc.) est **associé à une préoccupation d'ordre économique nécessitant une mesure de ses effets** en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

#### **CONCLUSION**

Ces activités de transfert nécessitent un leadership apte à mobiliser les acteurs dans l'entreprise autour de ce projet. Comme nous l'avons vu, il faut d'abord identifier l'objet du transfert (quelles compétences, au juste ?), la façon de s'y prendre et s'en donner les moyens... tout cela en continuant à assurer la raison d'être de l'entreprise, c.-à-d. la production de biens et/ou la prestation de services ! Notre souhait est que notre analyse étayée d'abord par la recension des écrits, puis par les regards croisés des données statistiques et des données des études de cas, aura permis d'identifier des pratiques, des expériences, des facteurs facilitant ainsi que des obstacles porteurs d'enseignements pour mieux comprendre cette démarche complexe qu'est le transfert de compétences. Au-delà de la diversité des contextes et des raisons pour lesquelles un transfert de compétences est initié, il demeure un fait fondamental : le transfert doit s'ancrer dans la stratégie de l'entreprise en fonction des acteurs en présence, de façon à susciter l'adhésion de chacune des parties prenantes à sa réalisation. Comme nous l'avons vu également avec nos données, par effet de dominos, le processus de transfert de compétences mène souvent à des transformations débordant le strict cadre du transfert initialement identifié. Il ouvre également la voie à des mutations dans l'entreprise, son projet, ses acteurs et leurs intentions.