

**17<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Psychologie du  
Travail de Langue française**

**« Travail d'avenir et Avenir du travail »**

---

***Titre : Pratique de tutorat au travail et départs à la retraite***

***Abstract***

La mise en place de pratiques de tutorat au sein des entreprises s'avère de plus en plus importante compte tenu des nombreux départs à la retraite annoncés pour les années à venir. En effet, le risque est grand de voir se fragiliser le niveau de performance d'une entreprise de part la perte de compétences stratégiques qui sont souvent détenues par les travailleurs plus âgés qui sont aussi les plus expérimentés. Très souvent, cette démarche s'impose dans l'urgence : c'est à l'occasion de départs imminents à la retraite que les entreprises décident de mettre en place des dispositifs de transmission de compétences. Or, une transmission de compétences réussie ne s'improvise pas : il s'agit de transmettre une expérience constituée non seulement de savoir-faire issus de la pratique mais aussi des règles de fonctionnement et de la culture de l'entreprise (RAOULT, 2006). Cette expérience qui s'est construite avec le temps n'est dès lors pas toujours aisément et rapidement transférable. Par ailleurs, d'autres facteurs liés à l'organisation et aux individus s'avèrent déterminants pour une transmission efficace (CLOUTIER, LEFEBVRE, LEDOUX, CHATIGNY, & SAINT-JACQUES, 2002). Adopter des solutions d'urgence conduit donc très souvent à un échec.

Une étude menée au sein du département technique d'une entreprise belge de télécommunication tend à confirmer ces constats. En 2006, cette entreprise a mis en place une pratique de tutorat dans le cadre d'un plan de départ progressif à la retraite. En s'inscrivant à ce plan de départ, les travailleurs âgés de 50 ans ou plus acceptaient de quitter plus tôt l'entreprise via un temps de travail dégressif. De plus, ils pouvaient, s'ils le désiraient, participer à la formation d'autres collaborateurs de l'entreprise. Or, aucun départ à la retraite ne s'est accompagné d'une transmission de compétences. Dans le cadre de cette étude, nous avons pour objectif de déterminer les facteurs organisationnels et individuels responsables de cet échec. Pour ce faire, nous avons réalisé, à l'aide d'un guide d'entretien préalablement construit, des entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine de travailleurs concernés par le plan et sélectionnés sur base volontaire.

La recherche a notamment permis de faire ressortir les résultats suivants : les contraintes de productivité sont telles que le tutorat représente une charge de travail supplémentaire pour les managers et les techniciens. Par ailleurs, un temps de travail dégressif n'est pas compatible avec une pratique de tutorat : les activités de transmission sont rares et l'apprentissage du junior est perturbé. Outre cela, nous ne pouvons faire l'impasse sur une éventuelle absence de motivation à transmettre: les conditions de travail de ces travailleurs et la dégradation du sentiment d'appartenance liant ces derniers à l'entreprise peut l'expliquer. Enfin, tous les travailleurs ne se sentent pas capables de devenir tuteur : certains déclarent manquer de compétences pédagogiques et relationnelles.

Mettre en place une pratique de tutorat efficace nécessite donc de tenir compte des caractéristiques de la situation de travail: qui sont les anciens ? Que peuvent-ils transmettre ? Que doivent-ils transmettre ? Quelles sont les conditions propices à la transmission ? Quels en sont les freins ? Des questions cruciales auxquelles il est possible d'apporter des éléments de réponse par la mise en place d'une approche ergonomique centrée sur l'activité.

### *Références bibliographiques*

CLOUTIER, E., LEFEBVRE, S., LEDOUX, E., CHATIGNY, C., & SAINT-JACQUES, Y. (2002). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers. *Etudes de Recherches*, Rapport R-319, IRSST.

GAUDART, C., DELGOULET, C., & CHASSAING, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP : Approche ergonomique des enjeux et des déterminants, *Activités*, vol. 5, n°2, pp. 2-24.

RAOULT, N. (2006). *Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*. Lyon : Anact.