

Pratique de tutorat au travail et départs à la retraite

Laurie-Anna DUBOIS, Agnès VAN DAELE
Université de Mons (Belgique), Service de Psychologie du Travail
Laurie-Anna.Dubois@umons.ac.be
Agnes.VanDaele@umons.ac.be



17^{ème} Congrès de l'AIPTLF

Lyon, 10-13 juillet 2012

Plan de l'exposé

1. Sujet et problématique
2. Objectif et fondements théoriques
3. Méthodologie
4. Résultats
5. Conclusion

1. Sujet et problématique (1/2)

Cette étude porte sur les freins à la mise en oeuvre d'une pratique de tutorat au sein d'une entreprise belge de télécommunications. Elle est à replacer dans le contexte actuel du vieillissement démographique et des nombreux départs à la retraite annoncés pour les prochaines années.

Mettre en oeuvre une pratique de tutorat en entreprise présente de **multiples avantages** :

- **Identifier et préserver des savoirs stratégiques** indispensables au maintien de la performance des entreprises (Slagter, 2007) ;
- **Contribuer à l'intégration et à la fidélisation** des nouveaux salariés ainsi qu'au **développement** de leurs compétences (Anglaret & Massin, 2002 ; Hindley & Aparisi, 2008) ;
- **Développer les compétences** de tous les salariés (Wittorski, 1996)

1. Sujet et problématique (2/2)

En 2006, l'entreprise dans laquelle s'est déroulée l'étude, qui est une entreprise belge de télécommunications, a mis en oeuvre une pratique de tutorat dans le cadre d'un plan de départ progressif à la retraite.

Caractéristiques du plan : en s'inscrivant au plan, les travailleurs acceptaient de quitter plus tôt l'entreprise (à 58 ans) via un temps de travail dégressif (à partir de 55 ans) et pouvaient, s'ils le souhaitaient (sur base volontaire), participer à la formation d'autres travailleurs (tutorat)

Conditions d'accès au plan : avoir 50 ans et être statutaire

La problématique de l'étude : aucun départ à la retraite ne s'est accompagné d'une transmission de compétences

2. Objectif et fondements théoriques

L'objectif de l'étude : déterminer les principaux facteurs responsables de cet échec

Fondements théoriques : plusieurs recherches permettent d'identifier trois grandes catégories de freins à la mise en oeuvre de pratiques de tutorat dans les entreprises (Astier, Conjard, Devin, & Olry, 2006 ; Cloutier, Lefebvre, Ledoux, Chatigny, & Saint-Jacques, 2002).

- **les freins organisationnels** : freins qui résident dans les modalités d'organisation du travail (exemple : les contraintes de production, ...)
- **les freins individuels** : freins liés aux caractéristiques des acteurs engagés dans la pratique de tutorat (exemples : absence de motivation, absence de compétences pédagogiques,...)
- **les freins d'ordre générationnel** : freins liés aux relations intergénérationnelles (exemple : divergences d'opinion entre les jeunes et les anciens quant au sens donné au travail, ...)

3. Méthodologie (1/2)

Département étudié : le département technique de l'entreprise

- 4860 collaborateurs
- 3095 collaborateurs âgés de 45 ans ou plus
- 964 collaborateurs inscrits au plan

La méthodologie repose principalement sur des entretiens semi-directifs réalisés à partir d'un **guide d'entretien** conçu pour l'objet de la recherche.

Différentes thématiques y sont abordées :

- **la description des travailleurs et de leur travail** : l'ancienneté, la fonction exercée,...
- **les modalités de présentation du plan, les premières impressions à l'égard de ce dernier, ...**
- **les raisons** pour lesquelles le tutorat n'a pas eu lieu
- **les suggestions** pour la mise en oeuvre effective du tutorat au sein du département étudié

3. Méthodologie (2/2)

Participants à l'étude : 7 personnes (4 techniciens et 3 managers).

Caractéristiques des participants

Participants	Âge	Ancienneté	Fonction exercée
Pierre	49 ans	28 ans	Manager
Luc	54 ans	30 ans	Manager
Guy	58 ans	38 ans	Manager
José	55 ans	33 ans	Technicien
Antoine	56 ans	39 ans	Technicien
Christophe	55 ans	32 ans	Technicien
Gilbert	57 ans	36 ans	Technicien

Traitement des données : analyse catégorielle de contenu

4. Résultats (1/3)

4.1. Freins organisationnels

Freins	Managers	Techniciens	Total
Le temps de travail dégressif	3/3	3/4	6/7
Le volontariat et l'absence de temps prévu pour le tutorat	3/3	2/4	5/7
L'absence d'encadrement	3/3	2/4	5/7

4. Résultats (2/3)

4.2. Freins individuels

Freins	Managers	Techniciens	Total
L'absence de formation et le manque de compétences pédagogiques et relationnelles	3/3	4/4	7/7
L'envie de mettre fin à sa carrière	3/3	3/4	6/7

4. Résultats (3/3)

4.3. Freins d'ordre générationnel

Freins	Managers	Techniciens	Total
Préjugés intergénérationnels (« nous sommes des travailleurs de l'ancienne génération », « les anciens sont conservateurs et résistants au changement »,...)	0/3	2/4	2/7
Divergence d'opinion entre les jeunes et les anciens quant au sens donné au travail	0/3	1/4	1/7

5. Conclusion

- **D'un point de vue organisationnel** : le volontariat, l'absence de temps formellement prévu par l'organisation pour le tutorat et le temps de travail dégressif des tuteurs ont été des freins importants à la mise en oeuvre du tutorat.
- **D'un point de vue individuel** : l'envie de mettre fin à sa carrière a surpassé largement la motivation à s'investir dans le tutorat. Et ce, d'autant plus que les techniciens concernés ne se sentent pas capables d'être tuteurs (par manque de compétences pédagogiques et relationnelles) et qu'aucune formation ne leur est proposée.
- **D'un point de vue intergénérationnel** : l'étude relève quelques représentations qu'ont les techniciens (tuteurs) sur les jeunes qui peuvent aussi expliquer leur très faible implication dans le tutorat.

Réflexion sur les éléments qui auraient du être pris en considération: identifier les potentiels tuteurs, former les tuteurs, déterminer les conditions de déroulement des activités de transmission, soutenir et motiver les tuteurs dans leur nouvelle fonction, soutenir le manager dans la mise en oeuvre du tutorat sur le terrain,...

Merci de votre attention