

UNIVESITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

L'application de tutorat au travail et le départ à la retraite

Terrain de recherche : TRANSBOIS (Bejaia)

Préparé par :

M^r : BOUHAFS Belkacem
M^{lle} : MATOS Mariza Joaquim

Encadré par :

M^r : CHALAL Mokhtar

Année Universitaire 2016 /2017

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour mener à bien ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à nos parents pour leur soutien moral et financier.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur Mr. CHALAL MOKHTAR qui par ses conseils et ses remarques ainsi que sa bonne humeur pour le bon déroulement de ce travail.

Nous remercions aussi tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire.

Nous remercions particulièrement M^{elle} SENOUCI DIHIA qui a été chargée de notre encadrement pendant notre période de stage.

Nous adressons nos remerciements aussi à nos amis pour leurs encouragements, et à ceux qui ont contribué à l'élaboration de la réussite de ce travail.

Enfin, nous remercions l'ensemble de personnel de l'organisme TRANS-BOIS.

DEDICACES

Je dédier ce modeste travail à :

Mes chers parents qui m'ont épaulé chaque étape de mon parcours et soutenue comme nul ne l'aurait fait et qui ont

Contribué pour que j'atteigne ce stade.

A mes frères Lyes, saif Eddine et mes sœur lilya , lina qui m'ont aidé chacun a sa manière .

A mabinômemariza qui a partagé avec moi le stress.

A toutes mes copains et a toute la promotion GRH 2017 .

A mon promoteur m^r chalalmokhtarque je prie de trouver ici le témoignage de ma reconnaissance et sincère gratitude pour la confiance mais surtout pour le courage qui nous a attribuée.

Belkacembouhafs

Dédicaces

A Dieu le tout Miséricordieux

Ton amour, ta miséricorde et tes grâces à mon endroit m'ont fortifiée dans la persévérance et l'ardeur au travail.

Je dédie ce modeste travail à mes parentes :

Spécialement mon cher père **JOAQUIM MATOS**, pour son amour et ma tendre et douce mère **MARIA ISABEL DE BARROS GOMES ARAUJO**, pour ses sacrifices et prières constantes, que n'ont cessé de m'encourager elle été toujours pour moi un bonne conseillère soit dans mes études comme dans ma vie personnelle.

A mon cher oncle **MARCELINO MENDES MATOS** et ma tante **VICTORINA PEREIRA MATOS** et à mes chers frères et à ma cousine que le bon Dieu garde son âme au vaste paradis.

A mes amies et collègues : **ARIADNE, RAMATULAI, CARINE, SILVINA, MAIMUNA, NAIMA, AMINATA,**

Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de ce mémoire.

Matos Mariza Joaquim

Liste des tableaux :

N°	Les titres des tableaux	Pages
1	Nombre d'effectifs au sein de l'entreprise transbois du mois de décembre 2015	69
2	La répartition des enquêtés selon l'âge	75
3	Représentation des enquêtés selon le sexe.	76
4	Répartition des enquêtés selon les poste de travail occupé	76
5	La répartition des enquêté selon la catégorie socioprofessionnelle	77
6	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté	77
7	la répartition des enquêté de la stratégie utilisé	79
8	la répartition des enquêté selon l'efficacité	79
9	la technique la plus utilisée par les anciens salariés pour transmettre leur savoir faire à leur successeur avant le départ à la retraite.	80
10	l'existence de feed back entre le tuteur et le tuteur	80
11	le tuteur et récompensé pour communiquer son travail de tutorat	81
12	l'entreprise TRANS-BOIS donne l'importance au départ à la retraite.	81
13	les facteurs majeurs qui poussent les travailleurs TRANS-BOIS au départ à la retraite	82
14	les sentiments qui sentiront les travailleurs TRANS-BOIS à propos de leur départ à la retraite	82
15	La répartition des enquêtés selon le type de communication utilisé au sein de l'entreprise	83
16	le déroulement de la période d'accueil	84
17	le moyen qu'utilise la société TRANS-BOIS pour assurer le suivi de ces employés	85
18	La période d'essai	85
19	l'accompagnement facilite l'intégration d'un tuteur dans l'entreprise	86
20	le rôle et mission d'un tuteur	86
21	le partage de l'expérience concerne les anciens avec les nouveaux	87
22	l'objectif visé par le partage	87
23	le cas échéant, comment les ancien salarié appris le métier	88

Liste des abréviations

N°	abréviations	Signification
1	AAH	L'allocation aux adultes handicapés
2	ASS	L'allocation de solidarité spécifique
3	AFRNOR	Association française de normalisation et l'organisation
4	ATE	Accompagnement du tutorat dans l'entreprise
5	CFA	Centre de formation des apprentis
6	CUI	Contrat unique d'insertion
7	CCI	Copie carbone invisible
8	CDD	Contrat à durée déterminée
9	CDI	Contrat à durée indéterminée
10	DGEFP	Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle
11	DIRECCTE	Direction régionale de l'entreprise de la concurrence consommation du travail et de l'emploi
12	MEQ	Ministère de l'éducation Québec
13	OCDE	L'organisation de coopération et de développement économique
14	OPCA	Organisation paritaire collecteur agréé
15	RNCP	Répertoire nationale des certifications professionnelles
16	RPC	Recherche Picturecompagne
17	RSA	Revenu de solidarité active
18	URSSAF	L'union de recouvrement pour la sécurité sociale et les allocations familiales
19	VAE	Validation des acquis de l'expérience
20	CNR	Caisse nationale des retraités
21	COD	Contribution d'ouverture de droit
22	CNAC	Caisse nationale d'assurance chômage
23	CNAS	Caisse nationale de l'assurance sociale
24	CASNOS	Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés
25	SNMG	Salaire nationale minimum garanti
26	SNTF	Société nationale des chemins de fer
27	TRANSBOIS	Société de transformation de bois de Bejaia
28	UOA	Unit of assessment

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction

Partie méthodologique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

Préambule	03
1. Les objectifs et raisons du choix du thème.....	03
2. Problématique.....	04
3. Hypothèses.....	07
4. Définition des concepts clés :théorique et opérationnel.....	07
5. Méthodes et techniques utilisées.....	08
6. La population d'étude et échantillonnage.....	10
7. La pré-enquête.....	10
8. Déroulement de l'enquête.....	11
9.Les obstacles rencontrés	11
Résumé	11

Partie théorique

Chapitre II: Pratique du tutorat dans l'entreprise

Préambule.....	13
1.Définition de tutorat.....	13
2.Le tuteur en entreprise.....	14
3.Les fonctions du tuteur.....	15
4.Etre tuteur.....	16
5.Le tutorat : processus d'accompagnement.....	17
6.Le tutorat et le mentoring.....	21
7.Les caractéristiques du tuteur : rôles et aptitudes.....	22
8. Le contrat d'apprentissage	30

9. La dure d'un contrat d'apprentissage.....	32
10. Le contrat de professionnalisation.....	33
11. La dure d'un contrat de professionnalisation.....	36
12. le document du tuteur hierarchique.....	37
13. Le document que vous remettrez au tuteur.....	38
14. Les fonctions du tuteur hiérarchique.....	39
Résumé.....	39

Chapitre III : La mise à la retraite et transfert de savoir

Préambule.....	41
1-La mise à la retraite.....	41
2-Indemnités de mise à la retraite	41
3-Connaissances tacites et savoir explicites.....	42
4-L'âge de retraite.....	43
5-Les étapes du transfert : de l'identification à la diffusion de savoir.....	45
6-Pistes d'action favorisant la transmission de savoir.....	48
7- Les documents de fin de contrat.....	50
8-Les luttes pour les droits sociaux.....	51
9-naissance et évolution du système de retraite en Algérie.....	51
10-Présentation et organisation de la caisse nationale de retraite.....	52
11-Les types de retraite.....	54
12-Construire le point entre les générations pour un transfert de savoir.....	57
13-Besoin de transmission chez les seniors.....	58
14-La retraite progressive et les managements du temps de travail.....	59
Résumé.....	59

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil de TRANS-BOIS

Préambule.....	63
1. La présentation de l'entreprise TRANSBOIS.....	63
1.1. Historique de TRANSBOIS.....	64

1.2. Situation géographique.....	64
1.3. Rôle de l'entreprise TRANSBOIS.....	65
1.4. Missions et objectifs principaux de l'entreprise	65
1.5. Moyenmatériel de l'entreprise TRANSBOIS	65
1.6. Nature d'activité de l'entreprise.....	65
2. organisation de l'entreprise TRANSBOIS.....	65
2.1. La direction générale.....	66
2.2. Département administration et moyens.....	67
2.3. Direction de maintenance	68
2.4. Direction de production.....	68
3. Les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'entreprise TRANSBOIS.....	69
Résumé.....	69
CHAPITRE V : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	
Préambule.....	75
1. Caractéristiques personnelles des enquêtés.....	75
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	78
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	84
Résumé.....	89
-Conclusion	
-La liste bibliographique	
-Annexes	

INTRODUCTION

Introduction

INTRODUCTION :

D'après différents experts ,50 à 80 % de la valeur d'une entreprise proviennent des facteurs immatériels (savoir-faire, talent, compétence...). Cette évolution contraint les entreprises à repérer, formaliser et à transmettre leur savoir-faire. À cet effet, beaucoup d'entreprises ont opté pour la transmission des compétences par des tuteurs avec un dispositif de l'alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, période de professionnalisation...) ou hors contrat.¹

L'évolution démographique est une réalité pour de nombreuses entreprises. Après la seconde guerre mondiale atteignent progressivement l'âge de la retraite et cèdent la place aux jeunes générations. Les départs en retraite conjugués aux difficultés de recrutement que doivent affronter les entreprises de certains secteurs d'activités vont placer les organisations face à des difficultés importantes, si ces phénomènes ne sont pas anticipés pour recruter et fidéliser les salariés, ils doivent leur transmettre et partager leurs connaissances, de les enrichir intelligemment, tout ceci devant contribuer à la stratégie de l'entreprise. Ils planifient le travail avec des objectifs bien précis.

La transmission de savoir-faire, des compétences et des connaissances est un outil indispensable aux entreprises dans leur gestion des ressources humaines. L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues doivent être une source majeure et permanente pour tout organisme employeur.

L'entreprise se doit mettre en place une politique de recrutement qui tient compte de l'intégration rapide et efficace des nouvelles recrues dans le but de les aider à développer le sentiment d'appartenance, il convient de leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche et les former pour que l'entreprise s'assure la continuité de son activité. Ceci, dès son entrée dans la vie active à sa sortie, chacun peut être amené à être tuteur ou tuteur.

Pour aborder ce thème, on a proposé un plan de deux parties :

La partie méthodologique : contient deux chapitres qui se résument comme suit :

Le premier chapitre concerne le parti méthodologique de notre recherche ,il contient :les raisons de choix du thème,les objectifs de la recherche,la problématique les hypothèses,

¹ Lise Mattio, Tutorat, alternance et employabilité, afnor éditions, France, 2013, page 1.

Introduction

les définitions des concepts, la méthode et la technique utilisée puisque notre étude nécessite l'utilisation de la technique d'entretien, puis l'échantillonnage, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et enfin les obstacles rencontrés. Le deuxième chapitre sera porté sur pratique du tutorat dans l'entreprise. Et pour ce qui est du troisième chapitre, il est intitulé la mise à la retraite et le transfert du savoir.

La partie pratique : cette partie va présenter notre étude sur le terrain, contient le quatrième et le cinquième chapitre. Le quatrième chapitre concerne la présentation de l'organisme d'accueil, le cinquième chapitre va se tourner sur l'analyse et l'interprétation des données ainsi que la vérification des hypothèses.

Notre travail s'achève avec une conclusion, puis la liste bibliographique, enfin les annexes.

Partie méthodologique

CHAPITRE : I

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche à travers lequel nous développerons les points suivants :

Les raisons du choix du thème, l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude et l'échantillonnage, la pré-enquête, les problèmes rencontrés.

1- Les raisons de choix de thème :

D'après Maurice Angers, le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité 'une recherche représentent le première moment de la formulation du problème de recherche.¹

Cependant, notre intérêt pour ce sujet de recherche a été éveillé par différentes sources d'inspiration, on peut citer notamment :

- C'est un sujet qui nous intéresse et qui correspond à notre spécialité, sociologie du travail, il fait partie de notre préoccupation.

- Manque des études sur le thème dans les études antérieures malgré son importance capitale dans la dynamique qui structure de pratique de tutorat au travail et départ a la retraite.

- L'observation de l'entourage, faisant références à ce qu'on remarque quotidiennement.

2- Les objectifs de la recherche :

Chaque étude accomplie a pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se diffèrent selon la nature du sujet traité. Et par conséquent, notre présente recherche a pour objectif de :

-connaître c'est l'entreprise TRANSBOIS dispose d'une stratégie de transmission des savoir-faire

-savoir'estles salariés de fin de carrière s'impliquent dans la transmission de leurs expériences aux nouvelles recrues.

¹MAURICE Angers, initiation pratique à la méthodologie des des sciences sociales, édition casbah, Alger, 1997, p78.

2.La problématique

Le tutorat présente un enjeu fondamental dans le parcours d'insertion. Il constitue un outil de professionnalisation et de sécurisation des trajectoires professionnelles tout en contribuant à l'amélioration de la performance et des conditions de travail d'une organisation.¹

Le tuteur a pour mission d'accueillir, d'informer et de guider un salarié débutant lors de son arrivée dans l'entreprise ou sur un nouveau poste (à temps plein ou en alternance).

Pour que les situations de travail constituent une opportunité de transmission et de construction des compétences, un accompagnement et une organisation spécifique impliquant les salariés qui sont indispensables.

Nous pouvons trouver trois étapes tel que ; l'organisation les conditions de mise en œuvre du tutorat. La mise en place d'une action de tutorat en entreprise. L'évaluation de l'action de tutorat. La pratique du tutorat au travail c'est l'activité de personne permettant à un « tuteur » d'acquiescer ou de développer des compétences grâce à la contribution d'un salarié expérimenté appelé tuteur.

Il est donc important que les générations qui ont l'obligation de s'entendre à l'intérieure d'une organisation puissent d'abord vouloir s'entendre. Cela signifie qu'ils doivent aller au-delà des mots, des idées, de surpasser les préjugés et mettre l'emphase sur le contexte et leur besoin mutuel de s'entendre. Il ne s'agit pas simplement d'avoir une bonne maîtrise ou une bonne connaissance du langage de l'autre, mais également d'avoir une juste entente sur la relation qu'ils souhaitent développer ensemble. Car la confiance en soi, connaissance de soi et l'ouverture à l'autre sont des éléments importants dont il faut tenir compte lors du dialogue, afin, de trouver une entente commune et un lien de coopération au travail.²

Le tutorat est l'accompagnement de l'apprenant par un tuteur favorisant la mise en situation professionnelle.³ Tandis que le compagnonnage c'est l'accompagnement par un pair qui par la démonstration transmet ses connaissances et ses savoir-faire. En ce qui concerne le parrainage qui est l'accompagnement qui facilite l'intégration, transfert de l'expertise technique et culture organisationnelle. Et le mentorat c'est l'accompagnement personnel sur une longue période en fonction d'objectifs liés au développement personnel et professionnel du mentor.

Pour piloter le dispositif tutorale, on trouve les points nécessaires comme préparer, accompagner et évaluer. Préparer c'est d'intégrer le tutorat à la politique RH communiqué sur les enjeux,

¹ <http://.wikipedia.org/wiki/action-sociale> (le 20/06/2014 à 19h30)

² Patric Dufault, la turbulence des âges: conceptualisation de la complexité du dialogue intergénérationnel dans les organisations, université du Québec, Montréal, décembre 2009, p12.

³ <http://fr.wikipedia.org/wiki/sant%C3%A9> (le 01/03/2014 à 16h00)

objectifs et obligations. Identifier les besoins, les acteurs, les ressources ; expertise, expérience, disponibilité, volonté, logistique, etc. Formaliser les missions tutorales et choisir les tuteurs.

Accompagner c'est de former outille les tuteurs (lettre de mission, livret d'accueil, grilles). Animer la communauté tutorale ; information régulière, disponibilité des référents. Temps d'échanges programmés en collectif ou individuel. Suivi organisé de la progression du tuteuré.

Évaluer le dispositif et ses effets, analyser les retours des tuteurs et retours des tuteurés, vérifier l'adéquation des moyens et ressources mobilisés. Capitaliser et formaliser les bonnes pratiques, communiquer sur les réussites, valoriser les tuteurs, reconnaître les compétences.

Durant des longues années de travail pénible, les travailleurs bénéficieront d'un juste repos après le labour, et vu le développement des sociétés du monde entier, l'obligation et la nécessité de départ en retraite dans le monde de travail est devenu une détermination reconnue dans le temps et l'espace.

Dans la présentation habituelle, et en dehors de l'image mythique de la retraite modèle, la retraite est montrée avec ses conséquences sur l'individu en tant qu'acteur social dépouille de son rôle et ses attributs sociaux, E. HEMINGWAY décrit la fin de la vie active en des termes que certains jugeront peut être excessifs mais qui montrent combien cette coupure avec la vie professionnelle pose un problème, la pire mort pour quelqu'un est de perdre ce qui forme le centre de sa vie et qui fait de lui ce qu'il est vraiment. Retraite est le mot le plus répugnant de la langue. Qu'on choisisse de le faire ou que le sort nous y oblige, prendre sa retraite et abandonner ses occupations qui font ce que nous sommes équivaut à descendre au tombeau.¹

Sans aller jusqu'à cette extrémité, incontestablement la mise à la retraite constitue un événement important dans la vie de l'individu par les changements qu'elle entraîne, elle modifie en effet, profondément, l'existence immédiate de par. Les perturbations qu'elle suscite dans l'organisation des journées, dans les conditions de la vie sociale, économique, financière et dans le volume des relations sociales et des loisirs.²

Certains la ressentent brusquement comme un couperet qu'accompagne la perte d'un centre d'intérêt structurant et d'un lieu d'identification social. Il s'y ajoute un sentiment d'inutilité et de dévalorisation. Pour d'autres la retraite tant espérée correspond à une liberté nouvelle mais la diminution des ressources, et parfois les ennuis de santé, apparaissant comme des limites au vécu.³

¹Pitaud Philippe, *La retraite au féminin*, éditeur Pierre Horay, Paris, 1983, p 16.

²Ibid. P16.

³Ibid. P 17

Depuis plusieurs d'années, certaines recherches ont essayé de cerner les facteurs individuels qui motivent la décision de prendre sa retraite. De fait, la combinaison de certains facteurs conduit un individu à prendre sa retraite. Etant donnée la nature individuelle d'une majorité de ces facteurs, la combinaison diffère d'une personne à une autre. Les facteurs les plus influant dans le choix de fin de carrière des individus.¹

Le facteur financier est sans aucun doute, l'élément qui influence le plus le choix du moment de la retraite. Le revenu disponible à la retraite dicte en grande partie le comportement de l'individu dans sa décision.²

Le facteur de santé comme motif de prise de la retraite. Malgré le prolongement de l'espérance de vie, certains travailleurs quittent prématurément leur emploi en raison de problèmes de santé. L'état joue donc un rôle important dans le processus de décision de prendre sa retraite. Cependant, l'état de santé révélé comme soulignant que le fait de partir à la retraite pour des raisons de santé est socialement plus accepté que le désir de l'individu d'augmenter son temps de loisirs. Ainsi, l'utilisation de la variable santé requiert une attention particulière.³ Les facteurs reliés au travail, la nature de la tâche, l'organisation du travail et l'environnement physique dans lequel évolue l'individu tendent à devenir exigeant à un certain âge.⁴

Dans notre recherche on a exposé à l'étude de pratique du tutorat au travail et de départ à la retraite en Algérie, plus particulièrement celles des secteurs publiques et précisément à Bejaia, dont nous avons essayé de voir la réalité de la pratique du tutorat au travail et le départ à la retraite au sein de l'entreprise TRANSBOIS.

Cependant, l'objectif visé par notre problématique est de pouvoir répondre à la question principale suivante : **Comment le tutorat entant que pratique de la ressource humaine permet à l'entreprise TransBois de capitaliser le savoir-faire de la ressource humaine qui part à la retraite à leur successeur ?**

Autrement dit :

Q1-L'entreprise TransBois a-t-elle une stratégie pour conserver et transmettre le savoir-faire entre tuteur et tutoré ?

Q2-y'a-t-il une implication des anciens salariés dans la transmission de leur savoir-faire aux nouveaux salariés ?

3.Hypothèses :

¹Pitaud Philippe, opcit.P 18

²Laflamme Roch et OUELLET Nathalie, retraite anticipée ou retraite normale ? Gestion, 2001/4 VOL.26, p.43

³ Ibid. P 44

⁴ Ibid. P 45

Afin de répondre aux interrogations de la problématique nous supposons les hypothèses suivantes :

H1- L'entreprise Transbois dispose d'une stratégie pour transmettre le savoir-faire entre le tuteur et le tutore.

H2- Les anciens salariés expérimentés s'impliquent positivement dans la transmission de leur savoir-faire aux nouveaux salariés.

4. Définition des concepts :

4.1- Tutorat :

On parle de tutorat quand « un apprenant est mis en double, de façon plus ou moins permanente, avec un professionnel compétent, qui se centre sur le transfert de ses propres compétences » Le tutorat peut aussi être vu comme une forme organisée de transmission, voire de production, de compétences dans l'entreprise par les salariés eux-mêmes.¹

Définition opérationnel de tutorat :

C'est le transfert de savoir-faire entre un employé expérimenté avec un employé nouvellement recruté.

4.2- Tuteur :

Personne chargée d'une tutelle, en particulier de la tutelle d'un mineur Littéraire. Personne ou chose qui servent d'appui, de soutien, de protection.²

Définition opérationnel de tuteur :

C'est la personne qui détient un certain niveau de connaissance, autrement dit c'est la personne qui détient savoir-faire dans le but de guider et d'orienter les personnes nouvellement recrutés.

La retraite :

Le concept de retraite est défini comme suit : une retraite est une prestation sociale versée aux salariés âgés en contrepartie de cotisation versée tout au long de leur périodes d'activité.³

Définition opérationnel de la retraite :

C'est la fin de carrière d'une personne qui travail tout au long de ses année du travail en cotisent ses années du travail durant leur période d'activité dans les but d'assurer sa vie privé.

Savoir- faire :

¹Gérard F, a l'écoute des tuteurs : entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise, Paris, 1997, P. 26

²Encyclopédie Larousse 2009.

³ Mahe de Boislandelle Henri, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition economica, paris, 1998, p 388

Issu d'un apprentissage des essais et erreurs et de l'ensemble du vécu des travailleurs dans la vie professionnelle, d'où l'augmentation de sa capacité à maîtriser les pratique et la faculté des diagnostiquer et résoudre des problèmes en rapport avec sa fonction.

Définition opérationnel de savoir-faire :

C'est la connaissance de travailleur expérimenté dans le domaine de travail, c'est les capacités à maîtriser les tâches de poste et à régler les problèmes rencontrés.

5. La méthode et les techniques utilisées :

5.1. La méthode :

Selon Madeleine Grawitz, la méthode se définit au sens philosophique, comme un ensemble des opérations intellectuelles par laquelle une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie.

Au sens général de procédure de toute démarche scientifique, la méthode est un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et contenu particulier visant surtout des processus et formes de raisonnement et perception, rendant accessible la réalité à saisir.¹

Selon Aktouf Omar, la méthode, c'est l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable.²

Dans la présente étude, s'agissant de connaître la stratégie mise en place au sein de l'entreprise Trans-Bois, le questionnaire n'est pas approprié, car les travailleurs n'ont pas été informés des stratégies ni des plans de relève si ils existent. C'est pourquoi nous avons étudié la méthode qualitative avec comme outils d'investigation « entretien ». Selon Maurice Angers, la méthode qualitative est « un ensemble de procédures pour qualifier les phénomènes ».³

5.2- La technique utilisée :

Selon Aktouf Omar, la technique c'est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel à un niveau et un moment précis de la recherche⁴. Vu les objectifs qualitatifs de notre présente étude à savoir, la pratique du tutorat au travail et le départ à la retraite, dont on a recours à la technique de l'entretien qui nécessite d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté. Pour ce faire, nous avons utilisé la technique de l'entretien qui se définit comme suit : « Procède d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés »⁵

¹Grawitz Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 11 Ed. Dalloz, 2001, p.351.

²Aktouf Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Ed. Presse de l'université du Québec, Canada, 1987, p.27.

³ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed. Casbah, Algérie, 1997, p.60.

⁴Aktouf Omar, *Ibid*, p.27.

⁵Quivy Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van, *Manuel de recherche en science sociales*, 2^e Ed, Paris, P232.

Nous avons utilisé la technique de l'entretien dans les but de recueillir le maximum d'information sur les thèmes traité, ce choix se justifie également par le nombre restreint de notre échantillon d'étude afin de recueillir des donné qualitatives auprès des nouveaux et anciens salarié. Eneffet, l'entretien semi- directif permet à l'enquêté de s'exprimer librement tout en intervenant en essayant bien sûr de le relancer, etcela, dans le cas où le tuteur ou bien le tutoré donne des réponsessèches ou il s'éloigne trop de notre sujet de recherche. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif qui comporte les axes suivants :

- Renseignement de la personne interviewée
- Les stratégies et la transmission des connaissances entre le tuteur et le tutoré.
- La volante de transmission du savoir-faire entre le tuteur et le tutoré.

Après avoir recueillir les donné nécessaire à la vérification de nos hypothèse nous avons procédé à :L'analyse de contenu est définie comme technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des production écrite, provenant d'individus ou de groupes, dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement quantitatif ou qualitatif en vue d'expliquer ,de comprendre et de comparer.¹

Après avoir fini l'enquête sur le terrain et la collecte des informations en relation avec notre thème de la recherche par le moyen de l'entretien auprès des l'entrepriseTRANSBOIS, on a passé à l'analyse de contenu des réponsesformulées par les enquêté.

Ensuite, nous avons procédé à la thermalisation et cela par la délimitation des thèmes. Après avoir rassemblé toutes les informations liées à notre thème de recherche auprès de l'entreprise TRANSBOIS nous avons procédé à l'analyse thématique qui consiste à procédé systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus.²

6-La population d'étude et échantillon :

Nous avons choisir les cadres de l'entreprise pour vérifier a primairehypothèse à savoir :

TRANSBOIS dispose d'unestratégie de transmission des savoir-faire sont concernés par l'entretien tout cadre explique dans la politique de l'entreprise, surtout à la transmissiondes savoir-faire.

-Pour vérifier la deuxièmehypothèse :les anciens sont volontaires pour transmettre leur savoir-faire aux nouveaux, nous avons choisi en nombre égale deux population d'étude :

¹ Angers Maurice, Op-cit.P157.

²Paillep,MUCCELLI A,Analyse qualitative en sciences humaines et sociales,édition Armand colin,Paris,2003,P124.

- Cinq (5) anciens travailleurs qui ont seize ans d'expérience de travail au sein de l'entreprise TRANSBOIS, en revanche Cinq travailleurs récemment recruté dont l'expérience est inférieure à cinq ans.

L'objectif est de confronter les points de vue des anciens et des nouveaux sur le thème et surtout de savoir comment la transmission des connaissances est perçue par les deux populations d'étude.

7. La pré-enquête :

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à une pré-enquête qui est : « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure. Connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses »¹.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois de février, et qui a duré une semaine du 12/02/2017 au 19/02/2017, où on a pu découvrir le terrain et avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi que le recueil des informations concernant notre population d'étude et le choix de la technique à utiliser, vérifier nos hypothèses et tester nos quelques modifications aux questions posées en les reformulant afin qu'elles soient plus compréhensibles pour tous les salariés. Ajoutant à tout cela, qu'au cours de notre pré-enquête, on a eu l'occasion de faire l'observation directe, ou on a contribué à la réalisation des tâches administratives, et ceux, dont différents, services ce qui nous a donné l'opportunité d'élargir nos connaissances relatives à notre sujet de recherche, identifier le niveau de transmission et conservation de savoir-faire, le mode de départ à la retraite etc. Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiariser avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

8. Déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise TRANSBOIS, qui a duré 60 jours allant du 20/02/2017 au 20/04/2017, pour entretiens avec (10) travailleurs de l'entreprise, ils ont duré en moyenne 15 à 30 minutes pour chacun d'entre eux.

9-Les obstacles rencontrés :

Parmi les obstacles qu'on a rencontrés dans la réalisation de cette recherche, on évoque. On a trouvé de difficulté sur notre thème de recherche car c'est un thème nouveau

¹AKTOUF, op.cit., p. 102

L'insuffisance des ouvrages sur notre thème de recherche dans la bibliothèque de l'université.

Le manque de référence antérieure relative à notre recherche comme des mémoires de master ou de magistère.

La difficulté d'effectuer des enquêtes et de poser des questions aux salariés de l'entreprise TRANS-BOIS qu'ils ne peuvent pas répondre aux questions parce qu'ils sont occupés.

Résumé :

Afin de rendre notre sujet ou bien plus précisément notre problématique plus explicite, précisé la méthode suivie tout le long de notre enquête, et à fin de ce chapitre on a rassemblé un certain nombre d'études antérieures qui concernent l'intégration des personnes dans un domaine professionnel, et la discussion de ces études.

CHAPITRE : II

La pratique de tutorat dans l'entreprise

Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons traiter les éléments suivants : tout d'abord nous allons définir le tutorat, puis nous allons traiter le tuteur dans l'entreprise et ses fonctionnements et comment devenir tuteurs puis le tutorat processus d'accompagnement et le mentoring ainsi que les caractéristiques du tuteur, puis nous allons étudier le contrat d'apprentissage et la durée d'un contrat de professionnalisation, à qui est-il destiné et ce qui comprend le document remis au tuteur et enfin ses fonctionnements hiérarchiques.

1-Définition de tutorat

Le contrat est la transmission de compétence par une personne expérimentée, le «tuteur» à un apprenant le «tutorat», pendant une période limitée dans le temps.

Selon Jean-Jacques Boru et Christian L'éborgne, le tutorat se définit comme «un dispositif de formation intégré au travail, c'est-à-dire qui s'opère en situation professionnelle ...dont l'objectif n'est pas la formation mais la production»¹.

Alain Meignant considère que l'on parle de tutorat quand «un apprenant est mis en double, de façon plus ou moins permanente, avec un professionnel compétent, qui se centre sur le transfert de ses propres compétences». Considère comme une composante de l'alternance, le tutorat s'intègre aussi dans des dispositifs autonomes de formation.

Des formations en présentiel /ou en e-Learning peuvent compléter les apports pratiques du tutorat.

Le tutorat doit :

- Accompagner un tuteur pendant une période définie dans le temps par une personne expérimentée.
- Acquérir des compétences en s'appuyant sur un parcours de formation et de l'objectif définis à l'avance.
- Compléter des savoirs académiques par de la mise en situation réelle et concrète.
- Utiliser les situations de travail pour acquérir et valider les compétences nécessaires à la tenue d'un poste ciblé.

¹ Lise M. Mattio, tutorat, alternance et employabilité, paris, édition afnor, 2013, p03.

-Evaluer les acquis de l'apprenant au «fil de l'eau».

-Valider ou non un projet d'évolution professionnelle.

2-le tuteur dans l'entreprise

Le tuteur d'entreprise est chargé de transmettre son expérience professionnelle à un ou plusieurs tutorés appelés aussi apprenants.

Pour Guy Le Boterf, Le tuteur est «un professionnel chevronné sachant travailler □□ à cerveau ouvert□□et □□à cœur ouvert□□».

Maître d'apprentissage (dans le cadre du contrat d'apprentissage), parrain, marraine, référent ou moniteur (trice) ou encore team leader sont des termes aussi utilisés dans le langage courant pour désigner la personne en charge de la transmission des savoirs.

En cas d'exercice de fonction de tuteur dans le cadre d'un contrat aidé (contrat d'apprentissage, de professionnalisation...), Les critères de sélection de ce dernier sont précisés par la loi.

Le référentiel du certificat de compétences «tuteur» délivré par les CCI et AFNOR certification définit six points :

-Maîtriser son métier avec expertise.

-Intègre et accueillir le salarié.

-Organiser et planifier le parcours d'acquisition des compétences du salarié.

-Accompagner et transmettre les connaissances, les savoir-faire, savoir agir et la culture d'entreprise.

-Suivre et évaluer la progression professionnelle de l'apprenant.

-Entretenir et organiser les relations avec l'acteur concerné par le parcours de l'apprenant (centre de formation interne ou externe, hiérarchie...).

3-Les fonctions de tuteur

« Les fonctions de socialisation et de construction identitaire sont donc une composante essentielle du tutorat ». ¹

Nous retrouvons chez tous les auteurs précédemment cités l'importance de l'identification au tuteur pour améliorer ce qu'appelle J.J.Boru la « socialisation professionnelle »². C'est-à-dire, le changement identitaire et l'apprentissage de la culture de la profession. C. Dubar³ met en cause le processus de socialisation pour expliquer la construction identitaire. Processus global qu'il définit en deux étapes : la socialisation primaire et secondaire. La socialisation primaire commencerait dès l'enfance et aiderait à la construction de l'identité sociale par identification au groupe famille. La socialisation secondaire commencerait lors de l'entrée à l'école. Elle serait l'acquisition de savoirs spécifiques et aurait la particularité de s'appuyer sur le principe de « déstructuration/restructuration » d'identités. Mécanisme qui sera de nouveau en jeu lors des stages ou de la prise de fonction d'un poste de travail et qui peut créer des conflits internes entre savoirs de bases (socialisation primaire) et savoirs spécifiques (socialisation secondaire). J. Bruner⁴ repère 6 fonctions de l'activité du tuteur:

1. « L'enrôlement » : capacité du tuteur à intéresser et à faire adhérer le tuteur à une Tâche.
2. « La réduction des degrés de liberté » : capacité du tuteur à découper la tâche en différents paliers successifs et accessibles au tuteur pour le mener au but attendu.
3. « Le maintien de l'orientation » : capacité du tuteur à maintenir l'attention et la motivation du tuteur afin d'arriver à l'objectif défini.
4. « La signalisation des caractéristiques déterminantes » : capacité du tuteur à indiquer les phases importantes pour l'exécution de la tâche.
5. « Le contrôle de la frustration » : capacité du tuteur à faire supporter les échecs au tuteur dans la résolution de la tâche.

¹ De Backer, Bernard, **Le tutorat du père au pairs**, 3^{ème} édition, septembre 2009, p163.

² Boru, J-J, **Du tuteur à la fonction tumorale**, Contradiction et difficultés de mise en œuvre, in Recherche n°22, 1996, p.103.

³ Dubar, C. La socialisation, **construction des identités sociales et professionnelles**. Armand Colin, 3^{ème} édition, Paris, 2006, p255.

⁴ Bruner, Jérôme, **Le développement de l'enfant. Savoir-faire, savoir-dire**, P.U.F. 5^{ème} édition, 1998, p 103.

6. « La démonstration ou présentation de modèles » : capacité du tuteur à montrer un modèle de résolution de la tâche. Le tuteur pourra utiliser le principe de l'imitation.

Le tuteur devra être engagé dans sa mission auprès de l'étudiant, ce qui veut dire aussi que ce sera un acte volontaire de sa part car il sera en interrelation avec l'étudiant pour le mener vers l'autonomie. Mais le tuteur doit aussi maîtriser sa tâche car il servira de modèle identificatoire au processus de construction de compétences spécifiques à la profession. Il sera donc un professionnel de l'entreprise. Il aidera à la transformation identitaire du stagiaire. Nous pouvons dire que le tuteur devra être compétent pour assumer ce rôle, mais aussi faire preuve de réflexivité. L'idée étant que « la verbalisation facilite la transformation de l'expérience en savoir »¹. Pour cela des entretiens d'explicitations avec l'étudiant devront être formalisés. Il semble alors important de préparer le tuteur à sa fonction.

4-Etre tuteur

« Pour que des effets bénéfiques(en termes d'apprentissage, de socialisation...) se fassent sentir chez les élèves, il apparait nécessaire de structurer le tutorat et de préparer les tuteurs à l'exercice de leur rôle, ce qui suppose l'acquisition de certaines compétences techniques et pédagogiques »².

La première démarche du tuteur sera de trouver des situations d'apprentissage pour le tuteur, ce que P. Mayen appelle des « situations potentielles de développement ». Ce qui suppose la rencontre entre deux individus : le tuteur et le tuteur. Il existe donc dans cette démarche un processus d'interaction, P. Mayen³ reprend le terme d'« interaction de tutelle ». Pour que cette interaction entre l'apprenant et son tuteur dans la résolution d'un problème soit effective lors du stage, il faudrait mettre en commun les « dimensions du travail, de l'apprentissage et des identités »⁴. L'« interaction de tutelle » ne permettrait pas l'acquisition de savoirs en termes de connaissances mais l'apprentissage de compétences du métier.

Cette interaction permettrait la construction de la « zone proximale de développement » définie par L.Vygotsky qui permettrait à l'étudiant d'être en situation d'apprentissage.

¹Boru, Jean-Jacques, **Du tuteur à la fonction tutorale. Contradictions et difficultés de mise en œuvre**, in Recherche et formation, n°22,1996, p103

²ibid. page 95

³ Mayen, P, **Interactions tutorales au travail et négociations formatives**, in Recherche et formation, pays non mentionne n°35,2000 P.61.

⁴ Ibid. p.60.

Lors de cette interaction le tuteur doit, à la fois, être présent et proche du tutoré dans la réalisation des actes, mais aussi amener l'étudiant vers l'autonomie c'est-à-dire faire preuve de distance cognitive.

La rencontre entre deux individus en situation d'apprentissage, implique les mêmes phénomènes que ceux présents lors d'une rencontre entre deux individus quelconques. Elle engage des enjeux psychosociaux et des règles de conversation qui peuvent créer des freins à la communication : langage inadapté, place de chacun mal définie...et donc un frein aux apprentissages.

En schématisant, nous pouvons dire qu'être tuteur c'est :

- avoir des savoirs : ce qui renvoie à l'expertise du métier.
- avoir des savoir-faire : ce qui renvoie à la mise en place de stratégies qui permettent au tutoré de résoudre les tâches.
- avoir des savoir-être ou savoirs sociaux : capacité d'écoute, de distanciation...

Comme nous l'avons vu précédemment, lors d'une formation en alternance comme peut l'être la formation en soins infirmiers, A. Geay parle du « choc du réel » entre théorie et pratique. P.Rabardel emploie lui les termes de « genèse identitaire » et enfin pour P.Perrenoud une compétence est efficace si l'écart entre le travail prescrit et le travail réel est comblé. Il s'agit à la fois pour l'étudiant, de surmonter un changement identitaire mais aussi d'acquérir des compétences. Le tuteur joue un rôle primordial dans cette transformation et cette acquisition. Il nous semble donc intéressant de nous interroger sur le processus que met en place le tuteur lors de cette rencontre avec l'étudiant : l'accompagnement.

5- Le tutorat : processus d'accompagnement

5.1. Approche de définition de l'accompagnement

« ...l'accompagnement, comme principe, dans sa dimension anthropologique, est apparu dès lors qu'un humain a conçu de la sollicitude pour un autre. »¹

Accompagner vient de l'ancien français « compain » qui signifie « compagnon » or « le compagnon est celui avec qui on partage le pain (cum panis) ».

¹ Paul, M. **La pairémulation en question**, in, journée d'étude CREAI, pays de la Loire, 23 mai 2008, p.1.

D'un point de vue étiologique, accompagner peut se décomposer ainsi : ac-vers, cumavec, pagnis-pain. Ce qui signifie « être avec et aller vers, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage »¹.

Nous pouvons rajouter le sens actuellement utilisé pour le mot « accompagnateur »: « personne qui accompagne (temporaire, occasionnellement) une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement ».² Il nous semble actuellement impossible de donner une définition du terme « accompagnement » sans risquer d'omettre certaines de ses particularités. Nous allons essayer de détourner ce problème en considérant les différentes formes que peut prendre l'accompagnement

Nous retrouvons à la fois le sens du partage (avec) mais aussi la notion de mouvement (vers). La notion d'accompagnement fait à la fois référence à la relation entre deux individus qui se rejoignent mais aussi à l'idée d'un chemin parcouru ensemble.

En recherchant les synonymes du verbe « accompagner », nous avons trouvé : aller avec, assister, chaperonner, conduire, convoier, cortéger, emmener, entourer, escorter, flanquer, guider, protéger, suivre, surveiller³. Cette pluralité de termes peut expliquer la difficulté à définir ce mot.

N.Denoyel⁴ propose, non pas une définition à proprement dit mais une alternative de définition : « l'art de l'accompagnement, plus que de proposer des recettes, réside dans le fait d'emmener l'autre dans une auto-confrontation ».

5.2. Différentes formes d'accompagnement

Même si la forme d'accompagnement qui nous préoccupe principalement dans ce travail est le tutorat, il nous semble important pour avoir une vision large de l'accompagnement de survoler les autres formes. En effet, le terme d'accompagnement se retrouve et se décline dans de nombreux domaines de notre société actuelle : soins palliatifs, travail, éducation, sport...Mais suivant le domaine, l'accompagnement est différent.

M. Paul⁵ définit plusieurs formes d'accompagnement qu'elle appelle la « nébuleuse del'accompagnement » :

¹Paul, M, **Autour du mot Accompagnement**,in Recherche et formation, n°62, 2009, p.95.

²Dictionnaire historique de la langue française. **Trésor**, volume 12, Paris, p.999.

³Ressource en ligne: <http://dico.isc.cnrs.fr/dico/fr/>

⁴Denoyel, N, **La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques**,Quelques réflexions autour du paradigme du dialogue, in Education permanente, n°153, octobre-novembre-décembre, Paris 2002,p.233.

⁵ Paul, M,**L'accompagnement : une posture spécifique**,EDL'Harmattan, Paris, 2004, p.24-50.

1. « Le coaching »: terme courant en management qui fait référence au monde professionnel. L'idée pour le coach est de faire émerger les compétences de ses collaborateurs pour une meilleure adaptabilité au travail.
2. « Le counselling » ou la relation d'aide : la démarche est centrée sur la personne et sur l'interaction (par l'intermédiaire principalement d'entretiens).
3. « Le conseil » : l'adulte accompagnant est un « praticien » qui aide à travailler à la résolution de problèmes.
4. « Le mentorat et la solidarité transgénérationnelle » : le mentor (adulte expérimenté, aîné) apporte au jeune la culture et les « ficelles du métier ».
5. « Le compagnonnage » ou l'idée de transmission : le maître enseigne à son disciple un savoir-faire mais aussi un savoir-social, au sein d'une communauté créée autour d'un métier.
6. « Le sponsoring » : reprend l'idée du parrainage. Un adulte expérimenté soutient un jeune dans une démarche d'insertion, autant sur le plan personnel que professionnel.
7. « Les médiateurs » : posent la question de la « tierce place ». Il s'agit de créer un espace virtuel entre la tâche et la solution. Exemple de « l'interaction de tutelle ».
8. « Le tutorat, l'apprentissage et la socialisation » : le tuteur a une « fonction désocialisation et fonction de formation »¹ vis-à-vis du tuteuré.

De part ces différentes formes, nous pouvons percevoir non seulement la complexité de l'accompagnement mais aussi le fait que celui-ci intervient à la fois sur la sphère sociale et sur la sphère psychique.

En ce qui concerne le tutorat, nous pouvons remarquer que ces deux sphères s'intriquent et mélangent l'objectivité (aspect formateur) et la subjectivité (aspect socialisation, construction identitaire).

Notre recherche sur l'accompagnement ne peut pas passer outre un éclairage sur ses limites.

5.3. Les limites de l'accompagnement

Par essence, l'accompagnement connaît une limite évidente : la sienne. En effet, l'accompagnement est un cheminement, qui présuppose une fin : « c'est l'idée de transition, liée

¹ Ibid. p.38.

à une circonstance, une actualité, un évènement, une situation qui vient dire que tout accompagnement est temporaire : il a un début, un développement et une fin».¹

Une autre limite de l'accompagnement, comme nous avons pu le voir pour le tutorat, vient du fait que cette notion est essentiellement basée sur une dimension relationnelle. Qui dit « accompagnement », dit création du binôme « accompagnant-accompagné ». Il s'agit de créer un ensemble de deux individualités qui doivent rester distinctes : nous sommes sur le principe de la coopération. Ce qui montre l'importance du langage : « passer d'un langage informatif au dialogue comme action collaborative ».

Mais la dimension relationnelle renvoie aussi à la subjectivité qui entre en jeu dans l'accompagnement. Nous sommes sur une relation dissymétrique : l'accompagnant est l'expert, l'accompagné est le novice. L'accompagnant doit rester vigilant dans son soutien à l'accompagné, pour ne pas construire à la place de celui-ci, de par son expertise.

Enfin, notre société est en mouvance constante, entre autre par l'évolution rapide des technologies, de ce fait l'individu est amené à réagir rapidement pour s'adapter. Le problème pourrait venir du fait « d'apporter des réponses ou de trouver une solution ... (au lieu)... d'accompagner la personne à se questionner afin de construire »²

Dans la liste des différents synonymes du verbe « accompagner » nous avons trouvé le terme « surveiller ». Si dans ce contexte, il signifie plus « veiller, s'occuper de »³, nous retrouvons dans ce terme la notion de contrôle, de vérification. Notions présentes dans le verbe « encadrer ». Or, dans les « Recommandations pour une offre des stages qualifiants » éditées par le ministère, en lien avec le nouveau référentiel des compétences, il s'agit d'une « charte d'encadrement » : la notion d'accompagnement n'apparaît que trois fois alors que le terme « encadrement » s'y retrouve plus de dix fois. Cela nous interroge sur le rapport entre ces deux mots dans la profession infirmière logiquement axée sur le soin à l'Autre.

5.4. Encadrement versus Accompagnement

Le verbe « encadrer » (XVIII^{ème} siècle) signifie « entourer d'un cadre », au sens figuré « se tenir près de quelqu'un pour le surveiller, le garder ».⁴ Encadrement définit l'action d'encadrer.

¹Paul, M, *Opcit*, p.96.

² *Ibid*, p.102.

³ *ibid*, p.66.

⁴Dictionnaire historique de la langue française, **Le Robert**, Paris, mars 2000, volume 1, p.574.

En partant de la définition de ce terme, nous remarquons l'absence de mouvement et son caractère statique. C'est une notion qui se retrouve dans toutes les organisations.

Parallèlement, derrière ce terme, se profile en filigrane, la notion de hiérarchie et de pouvoir. L'encadrant pose des cadres de temps, de lieu, de responsabilité, d'organisation, de manière de faire...à l'encadré. L'idée étant de faire travailler l'autre selon un modèle déterminé qui respecte les limites définies par l'organisation : « encadrer n'est pas donner soi-même la direction à suivre, c'est faire en sorte que les gens restent dans la direction indiquée par la hiérarchie au-dessus ». ¹

Nous nous retrouvons donc face à un paradoxe dans cette nouvelle réforme des études infirmières: l'accompagnement qui doit aider à la construction identitaire et à l'acquisition de compétences par l'intermédiaire d'un cheminement commun ; et l'encadrement qui consiste à fixer des limites dans un cadre bien délimité avec la notion de hiérarchie.

Lors de la lecture de cette réforme, nous retrouvons un second paradoxe qui se situe plus au niveau de la forme en associant processus et procédures.

6-Le tutorat et le mantoring

Regard des En écrits, les notions de tutorat et de mentoring se confondent. Du reste, l'Académie de la langue française traduit le terme anglais mentoring par tutorat. Cette même traduction se retrouve chez Boru et Wittorski, alors que Agulhon et leschaux utilisent les termes guidance et supervision. De son côté, emploie indifféremment les mots guidance et mentoring. Cette confusion des termes s'explique par le fait que, en général, ces différentes formules d'encadrement se définissent et se mettent en application de la même façon. Pour définir le tutorat dans le cadre d'une formation pratique en entreprise, nous choisissons ici les mots de Boru :

Un ensemble de moyens humains et organisationnels qu'une entreprise - et particulièrement certains de ses salariés appelés tuteurs - met en œuvre pour intégrer et former en situation de travail un ou plusieurs apprenants². Cette définition englobe les « ingrédients » essentiels du

¹Mispelblom, F, **Le management entre sciences politiques et méthodologie d'encadrement** , in Les cahiers d'Evry, n°4, février, Paris 1996, p.21.

²Boru, Jean-Jacques, **Du tuteur à la fonction tutorale**, Recherche et formation, n° 22, Paris 1996, p 103.

tutorat : l'intervention humaine, la situation de travail et les deux principaux objectifs, soit la socialisation et la formation.

Les principales étapes du tutorat identifiées par Boru et Leborgne et le MEQ rejoignent celles de Boutin et Camaraire présentées précédemment dans la notion de l'encadrement. Aux quatre étapes principales que sont l'organisation du parcours du stagiaire, l'intégration du stagiaire, puis sa formation et enfin son évaluation, Boru et Leborgne, de même que le MEQ, en ajoutent une autre. En effet, dans le cadre d'une formation en alternance, la participation à la gestion de la formation soit la relation avec le centre de formation, est perçue comme une activité importante chez ces auteurs. Vers une définition opérationnelle des pratiques d'encadrement d'une manière générale, l'étude des définitions et caractéristiques des notions d'encadrement, de supervision, de tutorat et de mentoring met en relief les similitudes entre ces différentes pratiques et formules. Nous constatons qu'il est effectivement possible de substituer un terme à un autre sans que cela n'affecte la pertinence des différents aspects de chacune des pratiques et formules. C'est du moins ce que nous observons, dans l'ensemble, en ce qui concerne les définitions, les objectifs, les typologies et les étapes.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous inspirons des divers auteurs étudiés pour proposer une définition des pratiques d'encadrement. Nous entendons par « pratiques », la manière de faire, d'agir. Dans le cas présent, il s'agit donc de la manière d'intervenir auprès du stagiaire, de l'encadrer. Aussi, nous définissons les pratiques d'encadrement comme étant un ensemble d'(inter)actions qui orientent et soutiennent le stagiaire dans son développement personnel, social et professionnel, et ce, tout au long de sa formation pratique en entreprise.

7-Les caractéristiques du tuteur : rôles et aptitudes

Selon l'auteur Baudin,¹ l'encadreur désigne la personne-ressource de l'entreprise ou de l'établissement d'enseignement responsable du stagiaire. Toutefois, s'il réfère directement à la notion d'encadrement, ce terme d'encadreur n'est employé ni dans les écrits - ceux consultés du moins - ni sur le terrain, à notre connaissance. En revanche, de nombreux autres termes sont utilisés; mais qu'il s'agisse d'un superviseur, d'un tuteur ou d'un mentor, tous exercent le même rôle dans l'encadrement du stagiaire. Dans le cadre de la présente étude, nous retenons le terme de tuteur pour désigner la personne responsable de l'encadrement du stagiaire en entreprise parce que c'est le terme le plus utilisé en milieu de travail.

¹ Baudin, *le stagiaire est principalement supervisé par un encadreur (sic)*, Québec, 1996, p. 61.

Selon la taille de l'entreprise dans laquelle l'élève réalise son stage, l'encadrement peut être exercé par plusieurs personnes. Pour cette raison, Borua développé une typologie en regard de la fonction qu'exercent les tuteurs dans la formation pratique du stagiaire. Cette typologie dégage trois types de tuteurs : hiérarchique, relais et opérationnel. Le tuteur hiérarchique coordonne la venue du stagiaire avec le centre de formation professionnelle, tandis que le tuteur relais - ou organisationnel - organise et planifie les activités du stagiaire. Les tuteurs hiérarchiques et relais peuvent être une seule et même personne dans les petites et moyennes entreprises. Précisons que les tuteurs hiérarchiques et organisationnels sont davantage en contact avec le centre de formation qu'avec le stagiaire. En revanche, le tuteur opérationnel accompagne le stagiaire au quotidien et est directement impliqué dans le processus d'apprentissage. De plus, d'autres salariés de l'entreprise, et non identifiés comme tuteurs, peuvent intervenir auprès du stagiaire et l'aider dans son apprentissage. Ce sont les tuteurs informels tels que les nomment Gonnin-Bolo et Mathey-Pierre. L'entionnons que la présente étude s'intéresse essentiellement au rôle des tuteurs opérationnels et hiérarchiques.

Dans le Guide pratique pour la supervision des stagiaires ATE en entreprise, le tuteur est avant tout un professionnel à qui on demande de collaborer avec l'établissement scolaire en vue de participer à la formation d'un stagiaire. Son rôle est en lien direct avec les étapes de l'encadrement identifiées précédemment. Il consiste à :

- assurer la relation avec le centre de formation; • accueillir le stagiaire;
- organiser les tâches à réaliser par le stagiaire;
- superviser le travail et les apprentissages du stagiaire;
- participer à l'évaluation du stagiaire.

En outre, le MEQ (1997) énonce qu'il n'y a nul besoin d'expérience, ni en enseignement ni en encadrement, pour tenir le rôle de tuteur. Toutefois, certaines aptitudes sont nécessaires pour assumer ce rôle avec efficacité. Le MEQ pointe les aptitudes suivantes:

- communiquer facilement;
- démontrer une attitude dynamique;
- maîtriser ses réactions;
- privilégier une attitude aidante;

- manifester une ouverture d'esprit;
- avoir un esprit d'observation;
- témoigner d'une bonne capacité d'écoute;
- faire preuve de discernement.

Tandis que le ministère de l'Éducation considère que le tuteur n'a pas besoin de compétences en enseignement, un rapport belge publié par l'OCDE mentionne que le choix d'un tuteur devrait être influencé par trois critères, soit : «sa maîtrise professionnelle, sa motivation, et ses capacités relationnelles et pédagogiques»¹. Nous retrouvons ces critères dans les trois dimensions qu'attribuent Soutin et Camarairéau rôle de tuteur : technique, psychologique et pédagogique. La dimension technique réfère aux compétences professionnelles. La dimension psychologique regroupe les capacités relationnelles du tuteur telles que, sécuriser, encourager et soutenir le stagiaire. La dimension pédagogique se traduit, entre autres, en termes d'expérimentation et d'intégration au milieu.

Tout bien considéré, le rôle du tuteur exige de multiples compétences. En dépit du fait qu'elle ne soit pas des plus récentes, la définition suivante, tirée de la recherche de Figeât, résume bien toute l'étendue et la complexité du rôle de tuteur:

Le tuteur, c'est celui qui aide, guide, conseille, sert de modèle de référence, facilite les relations de travail avec les autres travailleurs et initie au travail. C'est aussi celui qui contrôle, qui sanctionne éventuellement tant au niveau du travail, des horaires que de la tenue de travail.²

Si complexe soit-il, le rôle principal du tuteur est de créer des conditions propices à l'apprentissage.

7.1. L'apprentissage en formation professionnelle

Dans le cadre d'une recherche en formation professionnelle, il est intéressant de rappeler que l'étymologie du mot apprentissage renvoie aux vieux français *apprentisqui* ne signifient « personne qui apprend un métier »³. Cette définition renvoie à une époque où l'apprentissage d'un métier se réalisait principalement en milieu de travail. Munger⁴, qui situe également l'apprentissage en l'associant au monde du travail, le définit comme «un processus pendant lequel

¹OCDE. 1994, *Les formations en alternance: quel avenir?*, Paris, Céreq, 1994, p.108

²Ministère de l'Éducation, *La formation professionnelle au secondaire : Plan d'action*, Québec, 1986, p.77

³Legendre, Rénauld, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2ème éd. Montréal 1993, p68

⁴Ibid .P 67

l'apprenti assimile des connaissances théoriques et pratiques et les applique dans ses activités journalières ».

Bien qu'elle se rapporte directement au milieu de travail, cette définition ne met pas en évidence toutes les composantes de l'apprentissage en contexte réel. Elle est toutefois intéressante, car elle confère au milieu de travail autant la transmission de connaissances théoriques que pratiques, alors que ces deux types de savoirs sont souvent séparés. En effet, la formation théorique est généralement attribuée au milieu éducatif, alors que la formation pratique est concédée au monde du travail. Regardons maintenant comment se définit l'apprentissage en milieu de stage.

7.2 L'apprentissage en milieu de stage

Le stage, à lui seul, est présenté comme une formule d'apprentissage et une situation d'apprentissage. Selon le Lexique de la formation professionnelle et technique, la période de formation pratique qu'est le stage a pour finalité de permettre au stagiaire la mise en pratique et l'approfondissement des savoirs acquis en milieu scolaire. Le stagiaire atteint cette finalité en utilisant:

- son savoir-faire pour éprouver son habileté et démontrer qu'il maîtrise les compétences requises pour l'exécution des tâches reliées à sa profession;
- son savoir-être pour acquérir, développer les comportements propices à la vie professionnelle, pour s'initier au fonctionnement d'une entreprise et pour comprendre la réalité du monde du travail¹.

Selon Shuell², trois conditions sont nécessaires pour qu'il y ait apprentissage: 1) l'idée de changement 2) qui survient à la suite d'une expérience quelconque) et qui est relativement permanent. Ces trois critères se retrouvent dans la définition suivante de l'apprentissage, telle que proposée dans le Dictionnaire actuel de l'éducation:

Processus d'acquisition ou de changement, dynamique et interne à une personne, laquelle, mue par le désir et la volonté de développement, construit de nouvelles représentations explicatives cohérentes et durables de son réel à partir de la perception de matériaux, de stimulations de son

¹Baudin, Bernard, **Lexique de la formation professionnelle et technique**, Les Éditions Logiques, Montréal 1996, P 141.

²Vienneau, Raymond, **Apprentissage et enseignement Montréal**, Gaëtan Morin éditeur, Canada, 2005, p. P7.

environnement, de l'interaction entre les données internes et externes au sujet et d'une prise de conscience personnelle¹.

Legendre soulève ici divers aspects de l'apprentissage qui peuvent être mis en relation avec l'expérience de stage. Cette expérience se traduit par l'acquisition de nouvelles connaissances ou par la mise en pratique de savoirs déjà acquis; mais aussi par le changement dans les activités de l'individu tel que visé par les objectifs des programmes d'études. De plus, l'acquisition de connaissances ne s'effectue pas par simple transmission de savoirs, mais par une construction de ces savoirs.

En fait, l'élève «construit ses compétences et son identité professionnelle dans l'interaction avec le milieu»². Si cette construction est tributaire d'éléments externes au sujet et de l'interaction avec ces éléments, telle la nature de la relation avec le tuteur, elle est surtout possible si le stagiaire s'engage dans sa formation, s'il a le désir et la volonté d'apprendre le métier choisi.

C'est ce que Legendre qualifie de processus dynamique et interne au sujet. En sciences sociales, plusieurs auteurs, dont, reconnaissent l'engagement de l'élève dans sa formation comme étant la plus forte contribution à l'apprentissage. De plus, Billett souligne dans nombre de ses travaux la nécessité de la réflexion et de l'action en contexte réel pour que l'expérience d'apprentissage du stagiaire soit signifiante.

Tout bien considéré, le discours de ces auteurs et chercheurs s'inscrit dans une perspective de l'apprentissage expérientiel où action et réflexion sont sources d'apprentissage; perspective que nous retenons dans le cadre de cette étude.

7. 3 L'apprentissage: une expérience réfléchie

D'après Stehno³, apprendre par l'expérience est probablement le mode d'apprentissage le plus ancien. Le vieil adage « c'est en forgeant qu'on devient forgeron » en atteste d'une part, et rappelle l'importance de la pratique dans le processus d'apprentissage d'autre part.

Influencé par plusieurs auteurs de diverses écoles de pensée, le concept d'apprentissage expérientiel s'inspire de leurs travaux qui mettent en relation l'apprentissage et l'expérience.

¹ Vienneau, Raymond, Opcit p 67.

² Boru, Jean-Jacques et Christian Leborgne, **Vers l'entreprise tutrice**, ED Entente, Paris. 1992, P 95.

³ Bourassa, Bruno, Fernand Serre et Denis Ross., **Apprendre de son expérience**. Presses de l'Université du Québec, Sainte Foy (Québec) 1999, P13.

Dans l'expérience and éducation Dewey considère que l'apprentissage se fait grâce à des expériences réalisées en interaction avec l'environnement et en continuité avec les expériences passées. Dans un autre ouvrage paru en 1975, il identifie deux modes d'apprentissage: l'exploration par essai-erreur et l'expérimentation qui repose sur l'expérience réflexive. D'après Stehnoll, Dewey affirme qu' « apprendre, c'est réfléchir sur l'expérience ». Bernard, décrivent l'apprentissage par l'expérience réflexive en ces termes:

La démarche [de l'expérience réflexive] consiste à poser certains gestes, à observer les résultats ainsi obtenus, puis à tenter de les expliciter à l'aide d'hypothèses qui sont soumises au test de la réalité. L'expérience réflexive est une démarche de connaissance qui associe très étroitement la pensée et l'action en faisant d'eux des partenaires tout à fait indissociables. L'action nourrit la réflexion et la réflexion guide l'action. L'action valide la réflexion et la réflexion développe les capacités de contrôle de soi et de son environnement¹ .

Boud, Keogh et Walker² sont convaincus qu'il est important de considérer l'expérience des élèves en formation professionnelle et de permettre à ces derniers de s'engager activement dans leur apprentissage par la réflexion. Ces chercheurs ajoutent que l'expérience seule ne suffit pas à garantir l'apprentissage et que l'élève est le seul à pouvoir réfléchir sur sa propre expérience.

Kolb conçoit un modèle du processus d'apprentissage expérientiel/ composé de quatre phases. L'apprenant expérimente tout d'abord quelque chose (phase d'expérience concrète), puis observe le vécu de cette expérience et y réfléchit (phase d'observation réfléchie). Cette réflexion l'amène à formuler des généralisations (phase de la conceptualisation abstraite) qu'il vérifie dans l'action (phase d'expérimentation active).

Baileux décrit ce processus en ces termes:

Un tête-à-tête entre réflexion et expérimentation: l'expérience concrète amène la personne à l'observation et à la réflexion qui l'entraîne alors à l'élaboration de concepts abstraits avant de retourner vérifier dans l'expérience le bien-fondé de ces principes³ .

Dans la pratique professionnelle, Schbncroît que c'est la réflexion dans et sur l'action qui permet de construire les connaissances. St-Arnaud plaide également en faveur d'une approche réflexive durant l'action; une telle approche permet de s'adapter à chaque situation rencontrée dans l'exercice d'un métier, d'une profession.

¹Ibid p.21

²Ibid p .27

³Ibid p. 270

Cette réflexion permet au stagiaire de prendre conscience de son action et de comprendre pourquoi il l'a réussie ou pas (Geay, 1998) ; Boru et Leborgne parlent alors de l' « intellectualisation des actes de travail »¹. Cette prise de conscience transforme l'expérience vécue en savoir-faire ou savoir-être.

Si l'apprentissage expérientie/ favorise la réflexion et l'intégration des savoirs chez l'apprenant, dans le cadre du stage en milieu réel, il revient au tuteur d'encourager cette « intelligence » de l'expérience de travail auprès du stagiaire.

Si la connaissance d'un objet est rigoureusement assimilable à l'action qu'on exerce sur lui pour le transformer, on mesure d'ores et déjà la valeur pédagogique de situations qui mettent l'individu en mesure d'agir sur son environnement².

Boud, Keogh et Walker³ sont convaincus qu'il est important de considérer l'expérience des élèves en formation professionnelle et de permettre à ces derniers de s'engager activement dans leur apprentissage par la réflexion. Ces chercheurs ajoutent que l'expérience seule ne suffit pas à garantir l'apprentissage et que l'élève est le seul à pouvoir réfléchir sur sa propre expérience.

Kolb conçoit un modèle du processus d'apprentissage expérientie/ composé de quatre phases. L'apprenant expérimente tout d'abord quelque chose (phase d'expérience concrète), puis observe le vécu de cette expérience et y réfléchit (phase d'observation réfléchie). Cette réflexion l'amène à formuler des généralisations (phase de la Conceptualisation abstraite) qu'il vérifie dans l'action (phase d'expérimentation active).

Baileux (2000) décrit ce processus en ces termes:

Un tête-à-tête entre réflexion et expérimentation: l'expérience concrète amène la personne à l'observation et à la réflexion qui l'entraîne alors à l'élaboration de concepts abstraits avant de retourner vérifier dans l'expérience le bien-fondé de ces principes⁴.

Dans la pratique professionnelle, Schbnicroît que c'est la réflexion dans et sur l'action qui permet de construire les connaissances. St-Arnaud plaide également en faveur d'une approche réflexive durant l'action; une telle approche permet de s'adapter à chaque situation rencontrée dans l'exercice d'un métier, d'une profession.

¹Boru, Jean-Jacques et Christian Leborgne, opcit, P. 94

²Bourassa, Bruno, Fernand Serre et Denis Ross, **Apprendre de son expérience**. Sainte Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec 1999.P .6 3

³Baileux, André, **Évolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes: vingt-cinq ans de recherche**, Revue des sciences de l'éducation, vol. 26, n° 2,2000,P .16

⁴Baileux, André, OpCit, p 270

Cette réflexion permet au stagiaire de prendre conscience de son action et de comprendre pourquoi il l'a réussie ou pas (Geay, 1998); Boru et Leborgne parlent alors de « l'intellectualisation des actes de travail»¹. Cette prise de conscience transforme l'expérience vécue en savoir-faire ou savoir-être.

Si l'apprentissage expérientie/ favorise la réflexion et l'intégration des savoirs chez l'apprenant, dans le cadre du stage en milieu réel, il revient au tuteur d'encourager cette « intelligence» de l'expérience de travail auprès du stagiaire.

Si la connaissance d'un objet est rigoureusement assimilable à l'action qu'on exerce sur lui pour le transformer, on mesure d'ores et déjà la valeur pédagogique de situations qui mettent l'individu en mesure d'agir sur son environnement².

Dans ses travaux traitant de l'apprentissage en contexte, Billet identifie deux principales sources d'apprentissage en milieu de travail. La première, déjà citée plus haut, est la réflexion et l'action de l'élève intégrées à l'environnement de travail; la deuxième, l'encadrement par un tuteur, ou des employés expérimentés, qui amène l'élève à acquérir de nouvelles connaissances ou à consolider ses apprentissages. Quant à l'étude réalisée par Evanciew et Rojewski sur les expériences d'enseignementapprentissage entre tuteurs et élèves, les auteurs considèrent que les pratiques d'encadrement utilisées par les tuteurs aident les stagiaires dans leur apprentissage. En effet, les résultats mettent en évidence que les tuteurs ont recours à des pratiques d'encadrement qui favorisent l'exploration, la réflexion et la compréhension chez l'élève.

Les objectifs de la recherche présentés ci-après nous permettrons de vérifier si de telles pratiques ont cours dans le contexte étudié.

7.4- Les objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche consiste à décrire des pratiques d'encadrement utilisées par les tuteurs en entreprise qui favorisent l'apprentissage des stagiaires dans un programme de formation professionnelle en alternance.

Cet objectif général se spécifie comme suit:

1° décrire, du point de vue des stagiaires, des pratiques d'encadrement du tuteur qui favorisent leur apprentissage en stage;

¹Boru, Jean-Jacques et Christian Leborgne, opcit, P.94

²Bourassa, Bruno, opcit, P . 6 3

2° décrire des pratiques d'encadrement qui, du point de vue des tuteurs, favorisent l'apprentissage des stagiaires;

3° comparer les perceptions des stagiaires et des tuteurs pour identifier les similitudes et les différences en regard des pratiques d'encadrement favorisant l'apprentissage;

4° dégagé des pratiques d'encadrement des tuteurs en entreprise qui favorisent l'apprentissage des stagiaires, ainsi que les conditions nécessaires à leur application.

8- Qu'est-ce que le contrat d'apprentissage ?

Le contrat d'apprentissage s'adresse à des jeunes de 16 à 25 ans (une dérogation concernant l'âge et possible dans certaines situations) souhaitant obtenir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié.

Employeur

Toute entreprise du secteur privé peut embaucher un apprenti si elle garantit des conditions favorables d'apprentissage, à savoir :

-Un maître d'apprentissage doté de qualités pédagogiques et justifiant de compétences professionnelles en liant avec le diplôme préparé par l'alternant.

-Des équipements, des techniques des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité favorables à l'apprentissage.

Bénéficiaires

Le contrat d'apprentissage s'adresse à des jeunes de 16 à 25 ans.

Toutefois, les jeunes âgés d'au moins 15 ans au cours de l'année civile peuvent souscrire un contrat d'apprentissage s'ils justifient avoir accompli la scolarité de 1^{er} cycle de l'enseignement secondaire ou avoir suivi une formation prévue à L. 337-3-1 du code de l'évolution.

Des dérogations à limite d'avoir 25 ans au plus en début d'apprentissage sont possibles dans les certains cas.

Formalités

La conclusion d'un contrat d'apprentissage demande certaines formalités administratives, telles que :

- Effecteur une déclaration unique d'embauche auprès de L'URSSAF avant le début de l'apprentissage.
- Transmettre le contrat de travail établi sur un formulaire, tel que le cerfa n° 10103 '05 (cf. annex 3) signé par l'employeur et l'apprenti (ou son représentant légal pour les mineurs) avec le ou noms des maîtres d'apprentissage, avant le début de l'exécution du contrat d'apprentissage ou, au plus tard, dans les 5 jours ouvrables qui suivent à l'organisme consulaire compétent.
- Immatriculer l'apprenti à la sécurité sociale en cas de non-immatriculation.
- Passer une visite médicale avant l'embauche au plus tard avant la fin de la période d'essai.

Validation du contrat d'apprentissage par la chambre consulaire

La chambre consulaire de l'employeur dispose d'un délai de 15 jours à compter de la réception du contrat pour l'enregistrer. Le silence gardé pendant ce délai vaut décision d'acceptation d'enregistrement.

En cas de refus, une notification est envoyée aux parties par voie électronique. Le contrat ne peut alors recevoir ou continuer de recevoir exécution.

Financement

Le conseil régional détermine l'indemnité forfaitaire à verser par la région pour le financement de l'apprentissage. Cette indemnité est au minimum de 1000€ par année et d'un maximum de 5000€ au prorata de la durée du contrat d'apprentissage.

Par le reversement de la taxe d'apprentissage au centre de formation des apprentis (CFA), les entreprises contribuent au financement des contrats d'apprentissage.

Contrôle de l'apprentissage

L'apprentissage est soumis à un double contrôle de la part de :

- L'inspection de l'apprentissage pour les aspects pédagogiques.
- L'inspecteur du travail pour l'application de la réglementation.

9-Quelle est la durée d'un contrat d'apprentissage

La durée d'apprentissage peut varier de un à trois ans en fonction du diplôme préparé et type de fonction. La durée peut être reportée à 4 ans en cas d'apprenti ayant la qualité de travailleur handicapé.

La durée contrat d'apprentissage pour la préparation du baccalauréat professionnel est fixée à trois ans. Par dérogation, cette durée peut être fixée à deux à deux ans.

La durée du contrat peut également varier entre six mois et un an, lorsque la formation a pour objet l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre :

- De même niveau et en rapport avec un premier diplôme ou un titre obtenu dans le cadre d'un précédent contrat d'apprentissage.
- De niveau inférieur à un diplôme déjà obtenu.
- Dont une partie a été obtenue par la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Dont la préparation a été commencée sous un autre statut.

Date de début du contrat

Sauf dérogation, le contrat d'apprentissage doit être conclu au plus tôt trois mois avant le début de cours dans le centre de formation des apprentis (CFA) et au plus tard, trois mois après.

Date de fin du contrat

Le contrat se termine au plus tôt à la date de l'obtention du titre ou du diplôme préparé, au plus tard deux mois après l'achèvement du cycle de la formation ou de la date des examens.¹

Période d'essai

Durant les deux premiers mois d'apprentissage, le contrat d'apprentissage peut être rompu par l'employeur ou l'apprenti (ou son représentant légal).

10 Qu'est-ce que le contrat de professionnalisation

La circulaire de la direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) n° 2012-15 relative à la mise en œuvre du contrat de professionnalisation du 19 juillet 2012, précise

¹ Lise Mattio, Francis Cohen, Christian Drugmand et Frank Rouault, **tutorat, alternance et employabilité**, édition afnor, France, novembre 2013 P. 18

que « le contrat de professionnalisation a pour finalité l'acquisition d'un des qualifications prévues à l'article L. 6314-1 du code du travail. Cette qualification doit être :

- Soit enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles.
- Soit reconnue dans classification d'une convention collective nationale de branche.
- Soit attestée par un certificat de qualification professionnelle.

10.1 Employeur

Tous les employeurs assujettis au financement de la formation professionnelle contenue peuvent conclure des contrats de professionnalisation à l'exception de l'état, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à caractère administratif.

10.2 Bénéficiaires

Contrairement au contrat d'apprentissage, le contrat professionnalisation est ouvert à un public plus large à savoir :

- Les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus.
- Les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus, inscrits à pôle emploi.
- Les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ou les personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion.

10.3 Durée de la formation

L'article L. 6325-13 du code du travail précise que « les actions d'évaluation, d'accompagnements et les enseignements généraux, professionnels et technologique doivent être d'une durée comprise entre 15 et 25% de la durée du travail sans être d'une durée inférieure à 150 heures ».

Selon l'article L.6 325-14, « un accord de branche peut porter au-delà de 25% la durée des actions pour certaines catégories de bénéficiaires, notamment pour ceux mentionnés à l'article L.6325-1-1 ou pour ceux un accord peut être conclu entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires de l'accord constitutif d'un organisme collecteur paritaire des fonds de la formation professionnelle continue à compétence interprofessionnelle mentionné à l'article L.6325-12 ».

10.4 Type d'actions de formation

Outre les enseignements généraux, professionnels et technologiques, le programme de formation peut comporter des actions d'évaluation et d'accompagnement.

10.5 Formalités

L'employeur concluant un contrat de professionnalisation doit :

- Effectuer une déclaration unique d'embauche auprès de L'URSSAF avant le début du contrat de professionnalisation.
- Transmettre le contrat de professionnalisation, selon le cerfa n°12434'02 (cf. annex 4) à l'organisme paritaire collecteur agréé(OPCA) au titre de la professionnalisation, au plus tard dans les cinq jours qui suivent le début du contrat.
- Vérifier le titre de séjours et l'autorisation, de travail en cas d'embauche d'un ressortissant étranger.
- Immatriculer l'apprenti à la sécurité social si besoin.
- Faire passer une visite médicale avant l'embouche au plus tard avant la fin de d'essai.

10.6 Procédure d'instruction

L'OPCA dispose d'un délai de 20 jours calendaires pour contrôler la conformité du contrat, prendre une décision de prise en charge financière et déposer le contrat à la direction régionale des entreprise, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

En cas de dossier incomplet ou de rubriques non renseignées, l'OPCA demande à l'employeur de transmettre les informations manquantes ou de compléter les rubriques incomplètes dans un délai de 5 à 10 jours au plus. A défaut, et au plus tard aux 20 jours de la date de réception du contrat, l'OPCA ne pourra refuser la prise en charge du contrat resté incomplet.

10.7 Financement

L'OPCA prend en charge les dépenses de formation en fonction des orientations définies les accords collectifs interprofessionnels. Faute d'accord, la prise en charge est calculée sur un montant forfaitaire de 9, 15€.

10.8 Contrôle

Les services de l'état exercent un contrôle administratif et financier sur les dépenses de formation et les actions de formation financées par les OPCA dans le cadre des contrats de professionnalisation. Les inspecteurs et les contrôleurs du travail s'assurent du bon déroulement du contrat dans les conditions définies aux articles L.6325-1 à L.-6325-22 du code du travail.

En cas de non-respect aux dispositions du contrat de professionnalisation, la directe peut :

- Requalifier le contrat de professionnalisation en contrat de droit commun avec remerciement des rémunérations rétroactivement au salarié par l'employeur.
- Demandé de reverser les sommes versé à l'OPCA au titre du contrat et les aides financières dont l'employeur a bénéficié.
- Interdire le recrutement de salariés en alternance.

11-Quelle est la durée d'un contrat de professionnalisation

Il existe deux types de contrat :

- Un contrat à durée déterminée (CDD) de 6 à 12 mois.
- Un contrat à durée indéterminée (CDI) débutant par une action de professionnalisation de 6 à 12 mois.

Dans les deux cas, la durée du contrat peut être étendue jusqu'à 24 mois en fonction de la spécificité du public :

- Sans qualification.
- Bénéficiaires du revenu de solidarité active (ASS), de l'allocation d'adulte handicapé (AAH).
- Sortant d'un contrat unique d'insertion (CUI).

En dehors de ces cas, les critères de dérogation à la durée légale des contrats peuvent être précisés dans un accord de branche ou interprofessionnel.¹

11.1 Temps partiel

Le contrat de professionnalisation peut être à temps partiel, des lors que l'organisation à temps partiel ne fait pas obstacle à l'acquisition de la qualification visée et qu'elle respecte les

¹Lise Mattio, Francis Cohen, Christian Drugmand et Frank Rouault ,Opcit,p. 23

conditions propres au contrat de professionnalisation, notamment en matière de durée de formation par rapport à la durée totale du contrat.

11.2 Date de début du contrat

Les actions de formation, d'évaluation et d'accompagnement doivent débuter dans les deux mois suivant la date de début d'exécution du contrat.

Par exemple, le contrat début le 1^{er} novembre.

11.3 Date de fin de contrat

Le contrat de professionnalisation doit prendre fin dès la qualification obtenue.

En cas d'obtention d'un diplôme ou d'un titre inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), il est admis par l'administration que le contrat de professionnalisation prenne fin au maximum deux mois après la date prévue des épreuves, compte tenu de l'incertitude de la date exacte des épreuves au moment de la signature du contrat.

11.4 Période d'essai

Le contrat de professionnalisation peut comporter un période d'essai.

A défaut de dispositions conventionnelles ou contractuelles plus favorables, ce sont les règles de droit commun qui s'appliquent en CDD dont la durée est supérieure à six mois, la durée de la période d'essai ne pourra pas excéder un mois.

12-A que est-il destine

Dans toute action de formation, il existe un double niveau de tutorat : - le tuteur formateur, désigné aussi comme tuteur terrain, tuteur de proximité, tuteur opérationnel, ... C'est un professionnel exerçant sur le poste (ou dans le métier) auquel on veut former ou adapter la personne. Sa fonction principale est précisément de former, en d'autres termes de transmettre ses savoir-faire. - le tuteur hiérarchique. Il est chef d'équipe, chef d'atelier ou de service, en tout cas il occupe une position hiérarchique par rapport au stagiaire. Il a une fonction de tuteur car il encadre et accompagne la personne en formation, il organise et suit l'apprentissage sans avoir lui-même à assurer la formation.

Le document est principalement destiné au tuteur hiérarchique mais certaines pages s'adressent directement au tuteur formateur. Elles peuvent lui être remises par le tuteur hiérarchique et dans ce cas faire partie du dossier du tuteur hiérarchique. Ce document est donc conçu principalement pour être utilisé dans un contexte de formation en alternance qu'il s'agisse de salariés en contrat de qualification, en contrat d'apprentissage ou de stagiaires de la formation continue. Il peut aussi être adapté pour d'autres contextes : l'accueil et la formation des personnels intérimaires, des remplaçants venant d'autres services, des saisonniers, l'accueil de stagiaires de la formation initiale ...

13- Que comprendra le document que vous remettrez au tuteur

Il s'agit de constituer un document remis au tuteur et que celui-ci conservera tout au long de l'action. Il y trouvera donc toutes les informations utiles pour lui. Il pourra aussi y noter tout ce qui concerne le suivi de la personne en formation : informations personnelles, tâches effectuées, résultats des évaluations, conclusions des entretiens. La forme classeur à anneaux peut faciliter l'intégration de nouvelles pages quand c'est nécessaire.¹

Ce classeur comprendra : Des fiches informations propres à votre action. Par exemple :

- la présentation de l'opération UOA (ou autre) : son but, son organisation, ses responsables, les différents intervenants avec leurs coordonnées, - le programme de formation,
- les modalités d'évaluation, - la présentation de l'organisme de formation avec le nom des interlocuteurs,
- le calendrier de la formation.

Des fiches sélectionnées parmi celles qui sont présentées ici. Elles sont de 4 types : des fiches fonction. Cinq décrivent ce qui est attendu du tuteur hiérarchique, une décrit ce que l'on attend du tuteur formateur. Elles supposent peu de modifications. Cependant il est utile de vérifier que ce qui est écrit correspond à la situation. - des fiches pratiques Guides concrets pour des situations précises (check-lists, façons de procéder, ...). Elles répondent à la question « Que faire dans telle situation ? ». Elles ont peu besoin d'être modifiées, sauf pour apporter des indications spécifiques à votre contexte. - fiches tableau de bord Grilles sur lesquelles le tuteur pourra noter des informations ou observations concernant le stagiaire qu'il suit au fur et à mesure des étapes (par exemple les conclusions d'un entretien). Ces grilles sont à remettre en forme pour être

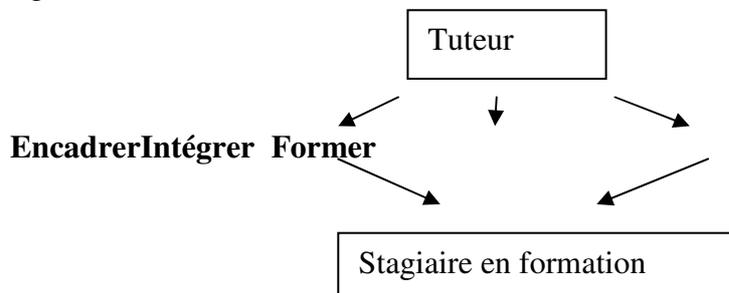
¹Riffaud, Sébastien, **Âges et savoir : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs**, Québec Canada mars 2007. Page 20.

directement utilisables comme supports pour noter. - des fiches approfondissement. Elles sont une invitation à réfléchir, elles peuvent être utilisées à l'occasion d'une réunion de tuteurs. A vous de voir s'il faut les intégrer dans un document remis directement au tuteur.

14- Les fonctions du tuteur hiérarchique

Le tuteur hiérarchique, à l'égard d'un stagiaire en formation, conserve une fonction d'encadrement mais il doit particulièrement veiller à son intégration dans l'entreprise et les équipes et à sa montée en compétence

figure : n°1 les fonctions du tuteur



Source : fait par nos soins

Pour le guider dans cette triple mission, 5 fiches décrivant

Les fonctions du tuteur

1. Préparer l'arrivée
2. Accueillir la personne
3. Assurer le suivi
4. Mesurer les acquis, évaluer les progrès
5. Entretenir des relations avec le centre de formation

- Etre tuteur formateur (fiche destinée au tuteur sur poste)

Résumé :

D'après ce qu'on va dans ce présent chapitre, on constate que la pratique du tutorat dans l'entreprise se fait par la transmission du tuteur à un ou plusieurs tutorés son savoir faire et son savoir être, ainsi que l'expérience qu'il a acquis.

CHAPITRE : III

La mise à la retraite et le transfert du savoir

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons essayer de parler de la mise à la retraite, ensuite nous allons montrer quels sont les indemnités de mise à la retraite, connaissance tacites et savoir explicites et nous allons parler aussi de l'âge de retraite. Nous allons donner les pistes d'action favorisant la transmission de savoir, puis nous allons aborder les documents de fin de contrat et les luttes pour les droits sociaux. Ensuite la naissance et l'évolution du système de retraite en Algérie ainsi que ses types. Nous allons traiter aussi comment construire le pont entre les générations pour un transfert de savoir, besoin de transmission chez les seniors. Enfin le dernier élément va contenir la retraite progressive et les managements du temps de travail.

1-La mise à la retraite

Lorsque le salarié atteint un âge déterminé, l'employeur peut prendre l'initiative de rompre son contrat de travail dans le cadre d'une mise à la retraite.

S'il souhaite y recourir, l'employeur doit respecter une procédure précise. Trois mois avant le jour où le salarié remplit la condition d'âge¹, puis chaque année jusqu'à 69 ans, il doit interroger le salarié par écrit, sur son éventuelle intention de quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier d'une pension de retraite. Bien que la loi ne le précise pas, et pour éviter toute difficulté, l'employeur a intérêt à formuler cette demande par lettre remise en main propre contre décharge.

Si le salarié répond favorablement, l'employeur pourra engager la procédure de mise à la retraite.

En cas de réponse négative du salarié dans un délai d'un mois à compter de la date à laquelle l'employeur l'a interrogé sur ses intentions, ou à défaut d'avoir respecté les formalités requises, l'employeur ne peut procéder à la mise à la retraite du salarié pendant l'année qui suit. S'il le souhaite, il pourra réitérer sa demande l'année suivante, en respectant la même procédure (demande dans le délai de 3 mois avant la prochaine date anniversaire du salarié).

L'âge à partir duquel l'employeur peut légalement procéder à la mise à la retraite a été repoussé à 70 ans par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 (loi du 17 décembre 2008). L'employeur peut alors, à tout moment à partir de cet âge, est également possible si le salarié est en fin de dispositif de préretraite ou de cessation anticipée d'activité.

Qu'il s'agisse d'une mise à la retraite avec l'accord du salarié dans les conditions mentionnées ci-dessus, les droits du salarié sont identiques.

2-Indemnités de mise à la retraite

¹Rosa Rossignol, *Gérer efficacement un départ*, Edition Dunod, Paris, 2012, p.46.

Une indemnité de mise à la retraite d'un montant supérieur, c'est ce dernier qui sera versé. La mise à la retraite donne droit à une indemnité au moins égale au montant de l'indemnité légale de licenciement. Si la convention collective applicable dans l'entreprise ou le contrat de travail prévoit.¹

Le salarié mis à la retraite par son employeur bénéficie² :

Soit d'une indemnité de départ en retraite équivalant à l'indemnité minimum légale de licenciement, soit d'une indemnité de départ en retraite conventionnelle ou contractuelle si elle lui est plus favorable.

En termes de régime fiscal, l'indemnité légale ou conventionnelle est exonérée d'impôt. L'indemnité contractuelle ou prévue par un accord d'entreprise ou d'établissement, est non imposable dans la limite la plus élevée des trois montants suivants : indemnité légale ou conventionnelle, deux fois la rémunération annuelle brute, ou 50 % du montant total de l'indemnité. La limite retenue ne peut pas dépasser cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale. En termes de régime social, l'indemnité légale ou conventionnelle est exonérée de cotisations dans la limite de deux plafonds annuels de la Sécurité sociale.

L'indemnité contractuelle ou prévue par un accord d'entreprise ou d'établissement est exonérée dans la limite du montant exonéré d'impôt sur le revenu. Le montant exonéré ne peut pas dépasser deux plafonds annuels de la Sécurité sociale. Concernant la, l'indemnité légale ou conventionnelle est exonérée dans la limite du montant exonéré de cotisations, soit deux plafonds annuels de la Sécurité sociale.

L'indemnité contractuelle ou prévue par un accord d'entreprise ou d'établissement est exonérée dans la limite du montant de l'indemnité légale ou conventionnelle. Le montant exonéré ne peut pas dépasser le montant exonéré de cotisations. En tant qu'employeur vous devez également acquitter une contribution sur les indemnités de mise à la retraite, que l'indemnité soit égale à l'indemnité légale ou conventionnelle ou d'un montant plus élevé. Son taux est de 50 %.

3-Connaissance tacites et savoir explicites

À travers les différentes taxinomies, les notions de connaissance et de savoir peuvent s'entrecouper, notamment parce que le terme knowledge en anglais ne les distingue pas.

Selon Berthon, la taxinomie la plus pertinente oppose la connaissance tacite au savoir explicite. Les connaissances tacites ou implicites sont difficilement communicables par le langage et renvoient aux compétences³ techniques et informelles, aux habiletés pouvant être

¹Rosa Rossignol, Opcit. p 47

²[https://fr.wikipedia.org/wiki/gestion du travail](https://fr.wikipedia.org/wiki/gestion%20du%20travail) (le 02/04/20115 à 18h00)

³NONAKA, Ikujiro, et Hirotaka TAKEUCHI, **La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante**, traduction de The Knowledge Creating Firm, Éditions De Boeck Université, 1997, p. 303.

mobilisées dans le but d'atteindre des objectifs par l'action et collab; Prax. Pouvant être définies par le terme savoir-faire, les connaissances tacites sont pour Polanyi « tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer ».

Pour leur part, les savoirs descriptifs ou explicites peuvent être déployés sous la forme de mots à la suite de la formalisation de la connaissance et de la codification de ces savoirs. Des études ont montré que la codification des savoirs organisationnels, associée à des formes de transmission directe comme le parrainage et le tutorat, ou à des formes indirectes de transmission en stockant le savoir explicite, facilite grandement la transmission des savoirs et le maintien de la mémoire organisationnelle¹. L'exploitation de la mémoire d'entreprise permet aux détenteurs de la connaissance de diffuser ces connaissances aux autres membres de l'organisation afin de leur permettre de retrouver ces connaissances.

Par contre, il est parfois difficile de dichotomiser ce qui relève du tacite et de l'explicite puisque ces états de la connaissance et du savoir peuvent coexister, illustrant comment ces termes sont polymorphes. En effet « certains types de connaissances ne peuvent pas être entièrement formalisés, qu'une grande partie des savoirs de l'entreprise échappe à toute rationalisation ».

4- L'âge de la retraite

Par ailleurs, l'âge médian de la retraite a chuté considérablement à partir de la fin des années 1980, mais tend à remonter un peu ces dernières années. En effet, l'âge médian de la retraite est passé, au Québec, de 64 ans en 1987 à 58 ans en 1998 pour s'établir à près de 60 ans en 2002. On attribue principalement cette baisse à la diminution, en 1987, de l'âge minimal requis pour pouvoir toucher les prestations du RPC ou du RRQ. Ainsi, le nombre de prestataires de pensions d'organisations publiques et privées a doublé au Canada entre 1981 et 1999.

Dans les années 1990, la proportion de personnes retraitées ayant moins de 55 ans a considérablement augmenté passant de 9 % à 15 %. Les nouvelles dispositions instaurées en 1997 autorisant les régimes privés de retraite de verser des compensations financières au RRQ tout en offrant aux travailleuses et aux travailleurs âgés de plus de 55 ans la possibilité de continuer à travailler ou de diminuer leurs heures de travail auront permis à ces travailleurs de percevoir la rente de retraite anticipée. Or, c'est moins de la moitié² des travailleurs qui ont droit à des régimes complémentaires de retraite. Ainsi, de nombreuses personnes retraitées vivent dans

¹HATCHUEL, Armand, Claude LÉPINEUX et Yvon MINVILLE, **La gestion des savoirs en organisation** :dans Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation, Éditions Demos Management / Ressources humaines,2000 p. 69-86.

²RODRIGUE, C, **La retraite progressive et la retraite anticipée**, Edition Le Gérontophile, vol. 20, no 4,1998, p. 13-15.

la précarité et la situation ne s'améliore guère. Ceci peut expliquer pourquoi plus de la moitié de ces derniers ayant fait un retour sur le marché du travail l'ont fait pour des motifs financiers. Par ailleurs, les réformes haussant l'âge d'accès et le nombre d'années de contributions aux régimes de remplacement du revenu auront concouru à maintenir plus longtemps en emploi les travailleurs en âge de prendre leur retraite. La tendance à encourager la sortie anticipée des travailleurs vieillissants est en train d'être renversée.

En effet, la retraite anticipée ne représente plus l'avenue privilégiée par l'État qui cherche de plus en plus à prolonger la vie active des travailleurs âgés. Les gouvernements ne peuvent en effet soutenir le poids financier d'un nombre de personnes retraitées grandissant touchant des prestations de chômage ou de soutien au revenu. L'État cherche donc à développer des mesures actives de formation et d'emploi ayant un effet préventif sur l'exclusion prématurée des travailleuses et des travailleurs âgés en ce qu'elles permettent la mise à jour des compétences et de leur capacité de travail. Or, ces mesures sont actuellement peu nombreuses, mais surtout peu adaptées aux besoins spécifiques de ces travailleurs. Par ce fait même, les travailleurs de plus de 45 ans sont sous-représentés quant aux programmes destinés au renouvellement de leurs compétences et les entreprises sont peu enclines à conserver en emploi leurs travailleurs âgés.

Pour conclure sur l'analyse des indicateurs démographiques et ceux du marché du travail, nous évaluons tout d'abord que le rapport de dépendance des actifs par rapport aux inactifs continuera à s'amplifier au cours des années à venir, ce qui pourrait conduire à l'augmentation des charges sociales pour les générations suivantes. De plus, le déséquilibre démographique a un effet sur l'évolution du taux de chômage qui a fléchi ces dernières années, témoignant d'une situation de rareté de main-d'œuvre qui risque de s'intensifier au cours des prochaines années avec le départ des baby-boomers. Par ailleurs, nous constatons que les jeunes sont les plus touchés par le phénomène, qu'ils ont donc de la difficulté à s'insérer au marché du travail et que d'un autre côté, les travailleuses et les travailleurs âgés sont de plus en plus touchés par le chômage de longue durée, ce qui illustre qu'ils sont parfois exclus de façon prématurée du marché de l'emploi. Toutefois, nous assistons aujourd'hui à un léger rehaussement du taux d'activité qui reflète un renversement de la tendance à la sortie hâtive du marché du travail et l'accentuation du vieillissement de la main-d'œuvre.

5- Les étapes du transfert : de l'identification à la diffusion des savoirs

Le transfert intra-organisationnel des connaissances revêt plusieurs conceptualisations, mais toutes l'envisagent comme un « processus linéaire balisé dans le temps ». Le point de départ de la transmission des savoirs est de cibler les savoirs à transmettre et ses détenteurs, mais aussi de

repérer les réseaux de création, de circulation, de conservation et de renouvellement des savoirs. Pour procéder au partage et au transfert des savoirs organisationnels, l'organisation doit donc pouvoir mobiliser les savoirs individuels, par l'entremise de dispositifs sophistiqués en gestion des compétences, en les nommant et en les développant pour qu'ils soient mis en œuvre dans le cadre d'une situation de travail collective: « Pour les individus qui la composent, l'organisation doit effectivement constituer un jeu à somme positive, c'est-à-dire permettant l'identification, la valorisation et la fertilisation des convergences intellectuelles... ».

Selon Berthon, inspiré par Szulanski et les théories de la communication, la première phase du transfert peut être définie comme celle de « l'acquisition/initialisation » consistant en l'identification d'une connaissance répondant à un besoin de l'organisation. D'après lui, la seconde étape est celle de « l'adaptation » où la connaissance est façonnée par le diffuseur de façon à répondre aux besoins du récepteur. La troisième phase établie par le chercheur est celle de « l'application » qui vise à déterminer et résoudre les problèmes émanant de la phase précédente. La phase suivante est celle de « l'acceptation » reflétant la véritable utilisation de la connaissance transmise. Finalement, la cinquième phase de « l'appropriation » est accomplie lorsque le récepteur a assimilé les connaissances et peut les utiliser de manière autonome. Selon Argote & Ingram, ce n'est que lorsqu'il y a validation de la modification de comportement du receveur, par le biais d'indicateurs de mesure, que l'on peut affirmer que le transfert des connaissances a véritablement eu lieu.¹

Michel Audet, chercheur au CEFRIO, fait le point sur une démarche systématique de la gestion des connaissances afin de pouvoir procéder au transfert des savoirs. Selon lui, la première étape consiste à établir une cartographie des connaissances permettant de faire émerger les compétences et les connaissances stratégiques nécessaires pour pratiquer les différents métiers dans l'organisation. La seconde étape est de cerner les réseaux sociaux où circulent et sont produites les connaissances afin de documenter la dynamique de pouvoir organisationnelle. En effet, les interactions sociales du collectif de travail produisent des savoirs collectifs qui représentent bien plus que la somme des savoirs individuels. Une autre étape consiste pour l'organisation à évaluer sa dépendance vis-à-vis des travailleuses et des travailleurs expérimentés et sa capacité à attirer la relève en vertu d'une pénurie de main-d'œuvre éventuelle. Ensuite, il est important de mettre en branle des actions concrètes pour procéder au transfert intergénérationnel des savoirs. Qu'il s'agisse de programmes traditionnels de formation, de mentorat et de base de données ou de programmes plus innovateurs comme l'apprentissage

¹Sébastien Riffaud, **Âges et savoirs** : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs, Edition CSQ communications, Quebec Canada, mars 2007, p 32.

électronique et la mise en place d'une communauté de pratique professionnelle entre générations, les actions nécessaires au transfert des savoirs auront des impacts sur la culture organisationnelle et les rapports intergénérationnels.¹

5.1- Les facteurs organisationnels

Les connaissances organisationnelles peuvent être transmises entre les partenaires d'affaires, donc de façon inter organisationnelle, mais nous n'aborderons pas cette question afin de nous concentrer sur le transfert des savoirs au niveau intra-organisationnel, donc entre employés d'une même entreprise. Voyons comment dans les études sur l'organisation du travail le partage des savoirs entre travailleuses et travailleurs est influencé par une multitude de facteurs organisationnels.

Premièrement, les contraintes productives associées à l'intensification du travail représentent une entrave à la transmission des savoirs. En effet, lorsque les exigences de production sont grandes, elles prendront le dessus sur les activités de formation. Les contraintes de temps associées au procédé de production limitent la période qu'un travailleur expérimenté peut prendre pour interagir avec un apprenti. Le plus grand défi pour les travailleurs détenteurs de l'expérience, lors de la transmission des savoirs, est de relever le défi d'être à la fois formateurs tout en gérant leurs tâches quotidiennes. Par ailleurs, selon les recherches de Lefebvre, certains procédés de production en continu, allouant des périodes d'observation et d'analyse de la production, favoriseront le transfert des savoirs. En effet, les équipes autonomes sont souvent contraintes à résoudre des problèmes liés au dysfonctionnement organisationnel et à effectuer la surveillance du procédé de production, ce qui représente des occasions d'échange et de transmission de savoirs au sein du collectif de travail.

En ce qui concerne l'organisation du travail, la parcellisation des tâches de nature tayloriste influe négativement sur la transmission des savoirs. Les jeunes confinés à effectuer des tâches répétitives répondent davantage aux impératifs de production qu'à ceux de l'apprentissage. Lorsque l'ensemble du processus de production est enseigné et appris, la transmission des savoirs est plus fructueuse, autant pour le formateur que l'apprenant. D'ailleurs, le cas des usineurs et des cuisiniers illustre que les travailleuses et les travailleurs de tous âges préfèrent être polyvalents et exécuter des tâches portant sur l'ensemble du processus de production. La mobilité engendrée par la rotation de postes du personnel favorise le transfert de leurs connaissances tacites à d'autres tâches ainsi qu'à des situations de travail différentes.

5.2- Le mentorat

¹Sébastien Riffaud, Op.cit, page 32.

Les recherches ont défini le mentorat comme la forme de parrainage la plus couramment mise en place par les organisations par rapport au tutorat¹ ou au coaching². Le mentorat vise tout d'abord le transfert des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'une personne influente à l'organisation, pour stimuler le développement de carrière, la mobilité ascendante des protégés, l'intégration et le développement de l'estime de soi des nouveaux. Le mentorat fait bénéficier les jeunes des compétences et des connaissances des anciens, tout en représentant un levier au développement de carrière. Il valorise donc le transfert des acquis des travailleurs expérimentés ainsi que de la culture et la mémoire de l'organisation vers les nouveaux protégés.

Il permet aussi le développement psychosocial du mentor et la mise à profit de sa « générativité » en se sentant utile au développement des futures générations. La possibilité de jouer un nouveau rôle de mentor valorise la dernière étape de la carrière par la transmission des savoirs et des compétences, comblant ainsi certaines aspirations professionnelles et permettant de retenir les travailleurs expérimentés. Le mentorat peut donc être défini comme une forme de parrainage d'une personne d'expérience jumelée avec un apprenti, constituant un tandem issu d'une relation d'échange et de réciprocité et facilitant le développement professionnel et personnel des mentors et des mentorés.

La présence d'un programme de mentorat peut aussi contribuer à améliorer la qualité de vie au travail, tout en améliorant l'efficacité organisationnelle. Il stimule la motivation des travailleurs impliqués et leur adhésion aux valeurs et objectifs organisationnels et contribue à créer un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation, et ce, autant chez le mentor que chez le protégé. Ainsi, le mentorat représente un canal de transmission des connaissances favorisant la solidarité intergénérationnelle ainsi que la cohésion sociale.³

5.3- Mécanismes de transmission

Divers mécanismes de transmission peuvent être déterminés afin de procéder au transfert des savoirs. Il peut s'agir de la modélisation des modes de production ou de la circulation de procédures de travail, mais l'entraînement au travail, par le biais d'un jumelage, tel le parrainage, apparaît comme un moyen privilégié pour transmettre les connaissances des expérimentés vers les apprentis. Nous jetterons un regard particulier aux formes de parrainage du compagnonnage et du mentorat.

6-Pistes d'action favorisant la transmission de savoir

¹HOUDE, Renée, *Des mentors pour la relève*, Éditions du Méridien, 1995, P.253.

²GUAY, Marie-Michelle, *Le mentorat: rien de mieux pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle*, Échange, vol. 16, no 3, octobre 2002, p. 2-6.

³Sébastien Riffaud, Op.cit, page 37.

Plusieurs facteurs peuvent avoir une influence importante sur la capacité des individus composant l'entreprise à transmettre leurs savoirs. Comme nous l'avons évoqué implicitement précédemment, le type de savoirs transmissibles, qu'il soit tacite ou explicite, et ses caractéristiques (complexité et ambiguïté) influence la capacité des individus à transmettre les savoirs. Le respect des étapes de transmission permet aussi de maximiser le partage des connaissances. Par ailleurs, il ne suffit pas de vouloir transmettre ses connaissances aux autres, il faut des conditions environnementales qui favorisent le transfert entre les individus. Selon les recherches de Lefebvre et collab, « les entretiens et les observations de situations réelles d'interaction ont révélé que des facteurs organisationnels et environnementaux conditionnent l'activité de transmission des savoirs en ce sens qu'ils la structurent ». Ainsi, l'organisation du travail et les contraintes de temps y étant associées : parcellisation, sous-traitance, configuration physique et rotation des postes, répartition des horaires, etc., sont autant de facteurs qui influencent la capacité des individus et des organisations à transmettre le savoir. De plus, les caractéristiques individuelles des formateurs et des apprentis joueront un rôle important lors de la transmission des savoirs, telles les propensions à transmettre, les capacités communicationnelles des transmetteurs, la motivation et les capacités d'intégration et de rétention des récepteurs.

6.1- Les caractéristiques individuelles

Les recherches de Lefebvre et collab, menées auprès d'usineurs du secteur de l'aéronautique, se sont penchées sur certains facteurs individuels pouvant avoir un effet sur la transmission des savoirs. Cette étude, s'intéressant au rôle que peuvent jouer les travailleurs âgés afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en regard de la santé et de la sécurité au travail, a permis de mettre en lumière les différents types d'interactions ainsi que les caractéristiques des formateurs qui favorisent la transmission des savoirs.

Les chercheurs ont déterminé cinq types d'interactions formatrices de transmission. Ils ont remarqué que les interactions formatrices se font entre collègues d'âges différents, généralement des plus expérimentés vers les moins anciens, mais aussi entre collègues de même âge, autant chez les jeunes qui se soutiennent lors de l'intégration professionnelle que chez les plus anciens qui cherchent à résoudre une problématique. Ainsi, la question de l'âge lors du transfert des savoirs aurait beaucoup moins d'influence que les affinités développées entre les collègues. De plus, ce ne sont pas seulement les compagnons formels qui participent à la transmission des

Chapitre III La mise à la retraite et le transfert du savoir

savoirs, car d'autres travailleurs expérimentés soutiennent le collectif de travail en étant disposés à aider les apprentis.¹

Les études ont fait ressortir quatre types d'attitudes individuelles propres aux apprenants qui affectent notamment leurs relations avec les expérimentés ainsi que leurs rapports aux savoirs. On y dénombre : « Les attitudes hétéronomes : se référant à une autorité extérieure ; les attitudes expérimentatrices : prisant une autonomie d'apprentissage ; les attitudes privilégiant le travail en équipe : aimant recourir au maximum de ressources ; les attitudes de protégé : se référant à un travailleur modèle admiré. » Par ailleurs, les recherches de Szulanski dénombrent trois caractéristiques des récepteurs ou récipiendaires pouvant miner le transfert des connaissances. Ainsi, le manque de motivation à accueillir de nouvelles connaissances, des lacunes quant à la capacité d'intégration ainsi que la rétention des connaissances auront des conséquences néfastes sur la transmission des connaissances : « La recherche effectuée a permis à l'auteur de conclure que les plus grandes causes de ce qu'il appelle "l'inertie organisationnelle" sont les capacités parfois limitées des récipiendaires d'accueillir et d'intégrer de nouvelles connaissances, ainsi qu'une relation difficile entre la source et le récipiendaire. »²

Selon les recherches de Lefebvre et collab, les caractéristiques individuelles des compagnons formateurs telles que l'âge et le nombre d'années d'ancienneté influencent la façon de transmettre les savoirs. Les plus expérimentés favoriseront davantage l'implication de l'apprenti lors des opérations. Les travailleurs dans la quarantaine, un peu moins expérimentés, transmettront leurs connaissances de façon plus directive en impliquant moins le jeune lors de l'exécution des tâches, peut-être par faute de temps. Quant aux plus jeunes formateurs, ils se démarquent des autres en ce qu'ils utilisent une diversité de manières de transmettre.

Toujours selon les recherches de Lefebvre et collab, différents types de savoirs liés aux opérations sont transmis par les travailleuses et les travailleurs. Le plus souvent, il s'agit de savoirs relatifs à la machine et à l'outil, à l'organisation du travail, aux modes opératoires ainsi qu'au procédé de production. Par ailleurs, les savoirs partagés varieront selon l'expérience du transmetteur. Les formatrices et les formateurs ayant moins d'expérience transmettront davantage de savoirs en rapport direct avec la production, la tâche, la machine et les facteurs organisationnels. Le formateur ayant beaucoup d'expérience fait des liens entre les séquences d'opérations, montre les éléments qui tendent à varier, et ce, en fonction des facteurs organisationnels, ce qui a pour effet d'étendre la gamme des savoirs transmis. Le travailleur expérimenté transmettra des savoirs fins permettant d'évaluer la qualité des pièces, de résoudre

¹Sébastien Riffaud, Op.cit, p 35.

²ibid, p 36.

des problèmes complexes et il intégrera la dimension de la santé et sécurité au travail. En effet, le travailleur d'expérience aura développé des savoir-faire lui permettant de prévenir les accidents du travail et selon lui, il incombe à l'organisation, avant l'individu, de se responsabiliser à l'égard de la santé et de la sécurité.

En résumé, de nombreuses caractéristiques propres à l'organisation et aux individus qui la composent influencent le processus du transfert des savoirs. Par exemple, sur le plan organisationnel, l'organisation du travail a un impact décisif sur la transmission des savoirs, par les contraintes de temps qu'elle engendre, limitant la capacité des dépositaires à procéder au transfert. Quant aux caractéristiques individuelles des formateurs et des récepteurs, elles ont aussi un effet sur la qualité de la transmission des savoirs. En effet, les capacités communicationnelles des transmetteurs ainsi que les capacités de rétention de l'information des récepteurs ont une influence sur la transmission des savoirs.¹

7- Les documents de fin de contrat :

Les documents à établir par l'employeur sont :²

7.1- Certificat de travail

Le certificat de travail permet à votre salariée de prouver qu'elle est libre de tout engagement et de postuler ainsi auprès d'un autre employeur. Il lui permet également de faire valoir ses droits auprès de Pôle emploi.

Lorsque le contrat de travail prend fin, vous devez fournir à votre salariée, son certificat de travail sous peine de sanctions financières (amende, dommages et intérêts).

7.2- Solde de tout compte

Le reçu pour solde de tout compte est un document écrit dans lequel vous faites l'inventaire des sommes versées à votre salariée lors de la rupture de son contrat de travail (indemnité compensatrice de congés payés, indemnité de rupture, indemnité de préavis et régularisation du salaire mensualisé).

Votre salariée, en signant le reçu pour solde de tout compte, reconnaît, avoir perçu l'intégralité des sommes qui y sont mentionnées.

7.3- Attestation destinée au régime de l'assurance vieillesse

À la rupture du contrat de travail, vous devez compléter une attestation employeur (Pôle emploi) et en remettre un exemplaire papier à votre salariée pour qu'elle fasse valoir ses droits à l'assurance chômage.

¹ Rosa Rossignol, Op.cit, p 37.

² ibid, p 48.

Cette attestation contient, notamment, des informations relatives à l'emploi occupé (durée, rémunération, motif de la rupture...). C'est à partir de ces informations que seront déterminés la durée et le montant de son indemnisation.¹

8- Les luttes pour les droits sociaux :

L'idée d'une protection remonte à la nuit des temps. En fait, le besoin de se protéger s'est senti dès que les propriétaires des moyens de production ont exploité le travail des autres. Face à cette situation, les exploités se sont attelés à la recherche d'un système de couverture contre les aléas de la vie.

L'histoire du syndicalisme témoigne bien que les travailleurs ont de tout temps mené des luttes acharnées et parfois meurtrières pour leurs droits.

Au début, les revendications étaient destinées à rendre humaines les conditions du travail pour se former ensuite en revendications allant du repos hebdomadaire jusqu'à l'exigence d'une réelle prise en charge des problèmes liés à leur protection contre les malheurs de la vie.

Le fruit de ces luttes s'est traduit par la mise en place d'institution et instrument privilégiés de protection sociale, garantissant les travailleurs contre les conséquences liées à la vieillesse, aux atteintes à l'intégrité physique et mentale causées par la maladie ou l'accident et la réduction ou perte de salaire.

Avec le temps et notamment après la première guerre mondiale, la sécurité sociale est devenue une préoccupation majeure des travailleurs.

Dans sa première forme, le système de sécurité sociale est apparu comme un système destiné à protéger en priorité les travailleurs. Ce qui montre que son champ était très restreint.

Ce champ s'étend à beaucoup de catégories de personnes avec l'apparition de nouveaux risques affectant plusieurs franges de la société telle que le chômage.²

9- Naissance et évolution du système de retraite en Algérie :

En Algérie, la sécurité sociale est un système complet de protection des individus. Elle a été créée par la décision N°94/045 du 10 juin 1949, entrée en vigueur le 1^{er} avril 1950.

En 1950, création de la caisse des mines.

En 1953, création du régime de vieillesse (Régime général).

Depuis l'indépendance, de nombreuses dispositions nouvelles ont été bénéficiaires, ou encore à adoptées les une touchant à la réorganisation du système, les autres à l'extension de la sécurité sociale à de nouvelles catégories de l'amélioration des avantages servis.

¹ [http://www.wikifisc.com//documents-de-fin-de-contrat.\(le-26/05/2014-à-13h33\)](http://www.wikifisc.com//documents-de-fin-de-contrat.(le-26/05/2014-à-13h33))

² Document interne CNR Bejaia.

Malgré ces améliorations des inégalités subsistaient dans la couverture des risques, selon l'appartenance à tel régime de sécurité sociale.

C'est pourquoi une nouvelle législation instituant un régime unique d'assurances sociale est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1984 et résultent des lois :

- N°83/11 du 02 juillet 1983 (assurances sociales)
- N°83/12 du 02 juillet 1983 (retraite)
- N°83/13 du 02 juillet 1983 (accidents du travail et maladies professionnelles)
- N°83/14 du 02 juillet 1983 (obligations des assujettis)
- N°83/15 du 02 juillet 1983 (contentieux) (remplacée par la lois 08-08 du février 2008).

Ces lois ont eu pour objet l'institution d'un régime unique de sécurité sociale, basé sur les principes d'unification des règles d'appréciations des droits et des avantages et l'unification du monde de financement, notamment la loi 83-12 du 02 juillet 1983 relative à la retraite et dont l'objet est d'instituer un régime unique de retraite basé sur les principes suivant :

- Uniformisation des règles relatives à l'appréciation des droits.
- Uniformisation des règles relatives à l'appréciation des avantages.
- Uniformisation du financement.

Des aménagements (ordonnances et décrets) ont été apportés pour modifier et compléter cette loi. Et ce, pour améliorer et élargir la population des retraités.

En effet, les modifications introduites, notamment, le décret 94-10 Du 10 mai 1994 relatif à la retraite anticipée et l'ordonnance 97-13 du 31/05/1997 relative à la retraite sans condition d'âge (32 ans) et la retraite proportionnelle (500 ans d'âge au minimum) ont à la fois amélioré et élargir la population des retraités.¹

10- Présentation et organisation de la caisse nationale de retraite

La caisse nationale de retraite « CNR » a été créée par décret N° 85-223 du 20 août 1985 abrogé et remplacé par le décret N°92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale.

Ce décret stipule en son article 1^{er} précise que : « les organismes de sécurité sociale prévus à l'article 49 de la loi N°88-01 du 12 janvier 1988 susvisée ainsi qu'aux articles 78, 49 et 81 des lois 83-12 et 83-13 du 02 juillet 1983 susvisées sont :

- La caisse nationale des assurances sociales des travailleurs, des travailleurs salariés, par obligation « CNAS ».
- La caisse nationale des retraités, par abréviation « CNR ».
- La caisse nationale de sécurité sociale des non salarié, par abréviation « CASNOS ».

¹ ibid, p 40.

Chapitre III La mise à la retraite et le transfert du savoir

La CNAS, la CNR ET CASNOS sont dénommées ci-après : « **LES CAISSES** ».

La CNR est résultat de la fusion de huit (08) caisses en place en 1985, chargées de la gestion des différents régimes de retraite existant avant l'institution 1983 d'un régime national unique de retraite, il s'agit de :

- La CAAV : chargée de la gestion des pensionnés du régime général.
- La CGRA : chargée de la gestion des pensionnés des fonctionnaires.
- La CNMA : chargée de la gestion des pensionnés du régime agricole.
- La CSSM : chargée de la gestion des pensionnés du secteur des mines.
- La CAVNOS : chargée de la gestion des pensionnés des non salariés.
- La CAPAS : chargée de la gestion des pensionnés de la SONALGAZ.
- La caisse des retraites des personnels de la SNTF.

A la date du 31 décembre 1985 et en vertu des dispositions de l'article 36 du décret 85-223 du 20 août 1985, la CNR est subrogée à ces anciennes organisations dans les droits et obligations liés aux activités qu'ils exerçaient.

10.1- mission de la CNR

Elles sont fixées par l'article 9 du décret 92-07 du 04 janvier 1992. La CNR a pour mission dans le cadre des lois et règlements en vigueur :

- De gérer les pensions et allocations de retraite ainsi que les pensions et allocations des ayants droits.
- De gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires, les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1^{er} janvier 1984.
- D'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées aux financements des prestations des retraites.
- De mettre en application les dispositions relatives à la retraite prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
- D'assurer en ce qui concerne, l'information des bénéficiaires et des employeurs.
- De gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la loi N° 83-12 du juillet 1983 susvisée.
- D'entreprendre en application de l'article 52 de la loi n°83-12 du 02 juillet 1983 susvisée, dans le cadre des procédures établies, les actions telles que prévues à l'article 92 de la loi n°83-11 du 02 juillet 1983 susvisés et par ses textes d'application.

10.2- Statut juridique :

Suivant les dispositions de l'article 49 de la loi 88-01 du 12 janvier 1988 portant autonomie de l'entreprise, les organisations de la sécurité sociale et par conséquent la CNR sont des établissements publics spécifiques régis par les lois applicables en la matière.

Le décret 92-07 du 04 janvier 1992 précise dans son article 2 que les caisses chargées de la gestion des risques prévus par les lois de sécurité sociale, sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière et sont régies par les lois et règlements en vigueur ainsi que par les dispositions du présent décret.

Le régime de retraite algérienne fonctionne selon le système par répartition, il est basé sur la solidarité intergénérationnelle. C'est-à-dire que la population active salariale d'aujourd'hui finance les prestations de retraite servies aux retraités d'aujourd'hui.¹

11-Les types de retraite² :

Il existe plusieurs types de retraite en Algérie :

A : La retraite à 60 ans :

Si :

- Vous êtes âgé de 60 ans
- Vous réunissez au moins 15 années de travail
- Vous ouvrez droit au bénéfice d'une pension de retraite.

Cas particuliers :

-La femme travailleuse peut, à sa demande, être admise à la retraite à l'âge de 55 ans. Elle bénéficie également d'une réduction d'âge d'une année par enfants.

-Les travailleurs occupant du poste présentant des conditions particulières de nuisance, bénéficient d'une réduction d'âge conformément aux dispositions prévues par voies réglementaires.

-Il n'est exigé aucune condition d'âge du travailleur atteint d'une incapacité totale et définitive, qui ne peut par ailleurs bénéficier d'une pension d'invalidité.

Dans ce cas, le nombre d'annuités servant au calcul de la pension ne peut être inférieur à 15 ans.

-Toute période pendant laquelle l'assuré a perçu les indemnités au titre des assurances sociales, maternité, accident du travail et maladies professionnelles.

-Tout période d'interruption de travail due à la maladie, lorsque l'assuré a épuisé ses droits à l'indemnisation.

¹Mariam, Op.cit, p.43

²<http://www.cnrles types des retraite-dz. Com> le (le 26/04/2014 à 20h30)

Chapitre III La mise à la retraite et le transfert du savoir

-Tout période pendant laquelle l'assuré a bénéficié d'une pension d'invalidité ou d'une rente accident du travail, correspondant à un taux d'incapacité égal ou supérieur à 50%

-Les périodes ayant donné lieu au versement d'une indemnité de l'assurance chômage et /ou d'une retraite anticipée.

-Tout période de congé payé, de service national, de mobilisation générale.

-Périodes de participation à la guerre de libération nationale, comptées doubles.

Sur le minimum exige de quinze (15) ans, vous devez obligatoirement justifier d'un travail effectif d'une durée de 7 ans et demi qui a donné lieu à un versement de cotisation de sécurité sociale. Si vous êtes âgé au moins de 60 ans, et que vous êtes toujours en activité, mais que vous ne réunissez pas les 15 années de travail et d'assurance exigées, vous pouvez bénéficier d'une validation données d'assurance dans la limite de 05 ans. Cette validation est conditionnée par le versement d'une cotisation de rachat et d'une contribution forfaitaire à la charge exclu.

La validation est de :

- 5 ans au maximum si le travailleur est âgé de 60 ans.
- 4 ans au maximum si le travailleur est âgé de 61 ans.
- 3 ans au maximum si le travailleur est âgé de 62 ans.
- 2 ans au maximum si le travailleur est âgé de 63 ans.
- 1 ans au maximum si le travailleur est âgé de 64 ans.

B : La retraite sans condition d'âge :

Si vous totalisez un minimum de 32 années de travail et d'assurance, vous pouvez bénéficier sur votre demande d'une pension de retraite complète avec jouissance immédiate.

Pour la retraite sans condition d'âge, la pension de retraite est attribuée à la demande exclusive du travailleur salarié.

Est nulle et effet toute mise en retraite prononcée unilatéralement par l'employeur. Ces pension sont liquidées de manières définitives et ne sont ni révisables, ni portées au minimum des pensions de retraite tel que prévu par l'article 16 de la loi 83/12.

Sont validées au même titre que les périodes travaillées :

- Les périodes de congé réglementaire,
- Les journées pendant lesquelles le travailleur a perçu les indemnités Journalières des assurances maladies, maternité, accidents du travail et chômage.
- Les périodes pendant lesquelles le salarié a bénéficié de la pension de retraite anticipée,
- Les années de participation effective à la guerre de libération nationale, comptées double.

C. La retraite proportionnelle :

Elle vous est attribuée lorsque vous-même en exprimez la demande et si vous remplissez les conditions suivantes :

- Etre âgé au moins de 50 ans.
- Justifier d'un minimum de 20 années de travail et de cotisation sécurité sociale.

Pour les travailleurs salariés de sexe féminin, l'âge et la durée d'activité sont réduits de 5 ans, portant ainsi :

- L'âge à 45 ans.
- La durée du travail à 15 ans.

Pour la retraite proportionnelle, la pension de retraite est attribuée à la demande exclusive du travailleur salarié.

Est nul effet toute mise en retraite prononcée unilatéralement par l'employeur. Ces pensions sont liquidées de manière définitive et ne sont ni révisables, ni portées au minimum des pensions de retraite tel que prévu par l'article 16 de la loi 83/12.

d. La retraite anticipée :

Les réformes entreprises en Algérie, ont imposé aux pouvoirs publics la mise en place d'un système de protection sociale en faveur des travailleurs ayant perdu leur emploi de façon involontaire, par suite d'une compression d'effectifs ou dissolution de leur entreprise.

1. Conditions de bénéfice de la retraite de la retraite anticipée :

Fixée par le décret 94-10 du 26 mai 1994, la retraite anticipée stipule que l'intéressé doit avoir au minimum 50 ans (45 ans pour les femmes) et réunir un minimum de 20 ans d'activité.

Le concerné doit avoir exercé pendant 3 ans aux seins de l'entreprise avant la mise à la retraite, sans discontinuité, durant les 10 dernières années.

Autre condition requise, l'employeur doit établir une liste des concernés par cette retraite après discussion avec les partenaires sociaux. Cette liste exigée par la C.N.R et la CNAC, doit être visée par l'inspection du travail.

L'employeur doit verser une contribution d'ouverture de droit (C.O.D)

Pour chaque travailleur admis en retraite anticipée. Le montant de la (C.O.D)

Varie selon le nombre d'années d'anticipation à savoir :

- 13 de salaires, si l'anticipation est inférieure à 5 ans.
- 16 mois, si elle est égale à 5 ans et inférieure à 8 ans.
- 19 mois pour 8 ans et plus.

Chapitre III La mise à la retraite et le transfert du savoir

Dans le cas où le travailleur était en assurance chômage, c'est la caisse de chômage qui accomplit les obligations de l'employeur pour le paiement des cotisations, et celui de la contribution d'ouverture du droit.

2- Le calcul de la retraite anticipée :

Le calcul ne change nullement à celui de la retraite normale, à l'exception de la durée d'anticipation, car la retraite anticipée est affectée d'un taux de minoration d'un pour cent (1%) par année d'anticipation.

3- La majoration pour conjoint :

La majoration pour conjoint à charge, est fixée à 12,5% du S.N.M.G.

4- La revalorisation de la retraite anticipée :

Le montant de la retraite anticipée, est revalorisé tous les ans avec effet du 1^{er} de mai, dans les mêmes conditions que les pensions de retraite citées.

5- Cumul de la retraite anticipée avec une activité :

Si au moment de l'admission, il est exigé que le travailleur n'exerce aucune activité rémunérée, la législation introduit cependant une certaine souplesse après l'admission, souplesse qui est en parfaite harmonie avec les objectifs de réintégration au travail et de réinsertion professionnelle.

Ainsi, deux cas sont prévus par la loi :

- Le salarié peut être engagé dans des activités d'utilité publique, là, le cumul est implicitement permis.
- Le salarié peut reprendre de lui-même une activité salarié qu'il déclare à la caisse des retraites, ainsi, le service de la pension est seulement suspendu.

Par contre, il encourt la déchéance du droit et la suppression de sa pension, s'il n'avise pas la caisse des retraites de sa reprise d'activité.

e- L'allocation de retraite :

Lorsqu'un travailleur ne remplit pas la condition de travail requise, il peut bénéficier d'une allocation de retraite s'il justifie de 20 de trimestres d'activité au moins.

12-Construire le point entre les générations pour un transfert de savoir.

Les transformations démographiques liées au vieillissement de la main-d'œuvre exercent des pressions sur les entreprises qui veulent favoriser la transmission des savoirs de leurs travailleurs expérimentés aux apprentis avant leur départ à la retraite. Or, la gestion des rapports entre générations représente l'un des enjeux les plus importants en regard de la transmission des savoirs, du partage des connaissances et de la construction des savoirs organisationnels.

Par ailleurs, la construction de rapports intergénérationnels harmonieux participe à contrer la discrimination envers les travailleurs vieillissants, « ce que certains appellent l'âgisme ». Une

mauvaise gestion des rapports intergénérationnels risque de créer des brisures dans les lignes de transmission, des pertes de savoirs et étioiler la mémoire organisationnelle. En fait, les enjeux de transmission des savoirs se conjuguent à ceux des rapports intergénérationnels dont l'harmonie représente une condition essentielle au succès du transfert des connaissances. Il s'agit là d'une relation à double sens où la transmission des savoirs d'une génération à l'autre est en soi un moyen d'harmoniser les rapports intergénérationnels. Qui plus est, toutes formes de jumelage entre expérimentés et apprentis permettant le transfert des savoirs, des savoir-faire et des valeurs stimulent la solidarité intergénérationnelle. De plus, les systèmes de parrainage instaurés par les ressources humaines favorisent le renforcement de la culture organisationnelle, le développement de nouveaux réseaux de communication et l'intégration des recrues, la gestion des interactions entre les générations « X », « Y » et celle des baby-boomers « représentent l'un des défis les plus importants à relever pour les entreprises ».

13-Besoin de transmission chez les « seniors »

Les travailleurs âgés, souvent poussés à la retraite anticipée pour laisser la place aux jeunes, ont maintes fois le sentiment d'être inutiles lorsqu'ils n'ont pas l'occasion de transmettre leur expérience à leurs successeurs. Or, la transmission des savoirs du personnel expérimenté représente un besoin fondamental du travailleur en fin de carrière et facilite la cohabitation intergénérationnelle. De plus, la reconnaissance de l'expérience et des compétences des travailleurs plus âgés ainsi que du rôle important qu'ils peuvent jouer dans le processus d'intégration des jeunes dans l'organisation contribue à stimuler leur désir de transmettre leurs savoirs aux recrues et à contrer le phénomène de perte de mémoire organisationnelle. Les recherches d'Erikson témoignent d'un changement d'attitude des travailleurs rendus à un certain âge, en ce qu'ils rencontrent ce qu'ils appellent le défi de « générativité ». Il est caractérisé par une attitude de sollicitude, consistant en un besoin de léguer ses savoirs à ses successeurs et à se préoccuper de l'autre. Autrement dit : « La générativité consiste pour l'adulte à s'intéresser à la génération montante et à son éducation, tout en satisfaisant le besoin de se sentir utile et de laisser sa marque. ». Un exemple illustrant ce concept est que les travailleuses d'expérience dans le milieu hospitalier croient important de transmettre aux apprenties des stratégies et savoir-faire permettant de réduire les risques de santé et de sécurité au travail.

Ainsi, les travailleurs expérimentés veulent contribuer à l'organisation en léguant leurs connaissances professionnelles et en partageant le patrimoine organisationnel. Les recherches de Saba portant sur les aspirations professionnelles des travailleurs de plus de 50 ans ont décelé chez eux le désir de jouer de nouveaux rôles de formateur, ce qui aurait un impact positif sur leur motivation et leur productivité. Les formateurs se sentent valorisés lors de la transmission des

savoirs puisque leur rôle se traduit selon eux par une reconnaissance de leurs compétences et de leur utilité pour l'organisation et l'ensemble de la société, ce qui aurait un impact positif sur la santé mentale.

14-La retraite progressive et les aménagements du temps de travail

La retraite progressive¹ est une mesure de transition permettant aux travailleuses et aux travailleurs âgés de diminuer leurs heures de travail à la fin de leur carrière avant de quitter définitivement le marché du travail pour la retraite. La retraite progressive peut retenir ces travailleurs en emploi puisqu'ils peuvent maintenir leurs revenus à un niveau plus avantageux, toucher une rente de retraite plus importante et diminuer les effets des contraintes physiques sur leur santé. Le travail à temps partiel représente une forme de retraite progressive allongeant la période de vie active, profitable aux employeurs et aux salariés, d'autant plus que ceux l'ayant adopté l'ont fait sur une base volontaire. La réduction du temps de travail en fin de carrière peut se faire aussi par les horaires de travail flexibles, ce qu'offrent 20 % des organisations québécoises à leurs employés.

Les organisations syndicales proposent de nouvelles avenues afin de favoriser la retraite progressive des salariés vieillissants, toujours dans l'optique du droit à une retraite décente², notamment par la bonification des régimes publics et des régimes complémentaires de retraite. Les travailleuses et les travailleurs en âge de prendre leur retraite pourraient diminuer leurs heures de prestation de travail de façon graduelle tout en étant dédommagés par des prestations de l'assurance emploi. De plus, de nouveaux aménagements tel le partage du temps de travail entre les jeunes et les « baby-boomers » permettraient aux futurs retraités de se prévaloir d'une retraite progressive ou de continuer à travailler à temps partiel, tandis qu'ils faciliteraient l'intégration des recrues.

Par ailleurs, pour rallier la jeune main-d'œuvre au mouvement syndical, celui-ci devra revendiquer de nouveaux aménagements de temps de travail, car cette génération doit souvent concilier à la fois le travail et les études ainsi que le travail et la famille. Malheureusement, les changements structurels et les nouveaux aménagements de temps de travail qui s'opèrent au sein de la structure syndicale sont mineurs et parfois improvisés, ce qui ne favorise pas l'arrimage entre générations ni l'intégration de la relève.

¹Nom et prénom non mentionné, **Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec** : Agir pour notre qualité de vie, l'usure au travail n'a pas d'âge, Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, Trois-Rivières, Canada, les 22 et 23 janvier, p. 61.

²SAVOIE, Dominique, **Un portrait du Québec, de 45 à 64 ans et pistes d'action syndicale face au vieillissement de la main-d'œuvre**, revue Vie et vieillissement, vol. 2, no 1-2, Canada, avril 2003, p. 35-40.

Chapitre III La mise à la retraite et le transfert du savoir

Afin d'assurer l'arrimage entre les générations, des mesures telles que la retraite progressive, le mentorat et le temps partiel s'avèrent être des mesures favorisant le maintien en emploi des travailleurs détenteurs de savoirs stratégiques ainsi que la transmission de ces savoirs aux apprentis. Selon le Centre syndical et patronal du Canada : « [...] il sera important de conserver pendant plus longtemps les connaissances, les compétences et l'expérience précieuses des travailleurs plus âgés, et que la retraite progressive constituera un moyen efficace de prolonger la vie active des travailleurs de la génération issue de la surnatalité d'après-guerre ». Alors que la retraite anticipée est vue par plusieurs comme une panacée, pourquoi ne pas revoir la fin de carrière avec une nouvelle organisation du temps de travail de façon à ce qu'elle soit choisie et volontaire, et orientée vers le transfert de l'expérience.

Résumé :

On constate que la mise à la retraite et le transfert du savoir des travailleurs âgés se fait en ciblant les savoirs à transmettre et ses détenteurs, mais aussi de repérer les réseaux de création, de circulation, de conservation et de renouvellement des savoirs.

CHAPITRE : IV

Présentation de l'organisme d'accueil de TRAN-SBOIS

Partie pratique

Préambule

Après avoir toute une partie théorique qui me permet de cerner mieux les théories et les notions de basses en relation direct avec mon travail de recherche. Je présenté également l'historique de l'Entreprise TRANSBOIS, sa situation géographique, rôle, mission et objectifs, moyen matériel de l'entreprise et nature d'activité de l'entreprise. Puis, nous mettrons en lumière l'organisation de l'entreprise et les procédures d'ajustements de SRH au sein de l'Entreprise.

1. La présentation de l'entreprise TRANSBOIS

C'est une société de transformation de bois de Bejaia par abréviation (TRANSBOIS), c'est une entreprise publique économique (société par action SPA avec un capital de 284 250 000 DA). Cette entreprise a pour objet de fabrication des panneaux particule ou aggloméré, de latté, de contreplaqué, placage tranches, ou bien d'une manière générale, elle pratique toutes activités de production liées au bois et à sa transformation.

Elle a été inauguré le 24/11/1972 par le défunt président de la république Houari BOUMEDIENE et mit en service en 1973, elle compare trois chaines de production principal de transformation de bois par l'utilisation de machines, et de l'équipement mécanique notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, placage, pansage, etc.

L'unité est située dans la zone pré-portuaire (arrière port) en bordure de la route nationale no 12 sur une surface totale de 14,8 hectares.

1.1. Historique de TRANSBOIS

Afin de subvenir aux besoins de l'Algérie en BOIS et ces dérivés, les autorités nationales ont créé la société nationale des lièges (SNL), le 22 février 1968 est née la société nationale des industries du BOIS « SNIB », quatre années après, suite à l'ordonnance du 03-10-1972, ces deux sociétés se sont regroupées dans le cadre d'une stratégie de développement et d'expansion de industries lièges, est née alors la Société Nationale des Lièges et du Bois (SNLB).

Depuis sa création la maitrise de sa gestion et son contrôle sont devenus un problème majeur pour les responsables qui ont pensé par la suite à une spécialisation des fonctions, la société et ainsi prise en charge par des structures distinctes de la production et de la commercialisation.

C'est dans cette optique que la « SNLB », a été restructurée suivants différents secteurs d'activités, le 30-06-1983 pour donner naissance aux entreprise suivants :

- Entreprise Nationale de Liège (ANL)
- Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des Bois (ENATB)
- Entreprise Nationale des Article Quincailleries Serrurier (ENAQSA)
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué (ANMGP)

La réalisation de la majorité de ces entreprises, a été effectuée par des sociétés étrangères en l'occurrence des sociétés belges.

La « SNLB » s'approvisionnait à partir de la SONACOB, le 01-06-1998 l'entreprise TRANBOIS-SPA a été filialisé á l'issue de la structuration de l'ENATB passant aussi à l'autonomie. Les 10 juin 1998 selon les termes de la note du 28 mars 1998 de monsieur le directeur général de l'ENATB (l'entreprise nationale de transformation de bois).

Actuellement devenue le groupe WOOD MANUFACTURE (W.M). L'ancienne unité de production, après la transformation juridique, devient société commerciale de forme société par action (SPA), est filial de groupe W.M. sous le nom Entreprise Public Economique (EPE-TRANSBOIS), l'entreprise de transformation de bois de Bejaia dont le capital et de 284 250 000 000DA entièrement détenu par le groupe W.M. et dont le siège est situé à Bejaia. Donc au plan juridique définitivement constituée après son inscription au registre de commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la libération en numéraire du premier apport du capital.

1.1.Situation géographique

L'unité TRANSBOIS de Bejaia bénéficie d'un emplacement géographique stratégique dans l'exercice de son activité car elle n'est qu'à deux kilomètre du centre-ville. Et ce situé dans une zone portuaire proximité des routes nationales No9, No21, et le chemin de fer ce qui diminue très sensiblement les coûts de transport car la matière première provienne essentiellement par voie navale des pays Européens et Africain.

Elle s'étend sur une superficie de 14,8 hectares dont une partie est occupé par le parc de réception du bois, les parcs de première transformation des agrumes et l'autre partie est constitués de l'atelier de production de maintenance les locaux administratifs les magasins de stockages (produit finis) et deux hangars pour les chaudières.

1.2. Rôle de l'entreprise TRANSBOIS :

E.N.A.T.B a pour rôle de satisfaire les besoins nationaux en matière produit des industries de bois, elle participe à la construction de logement à leur équipement par le billet de son secteur meuble. Tout au cours de son évolution la SNLB a bénéficié hors des plans de développement

des crédits lui permettant de renouvellement de son équipement de production. La réalisation de nouvelle unité de production est élargie ainsi que son champ d'action.

1.4. Missions et objectifs principaux de l'entreprise

TRANSBOIS –SPA est la plus grand et importante société de transformation du bois en Algérie, sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre du développement du secteur de l'industrie « filière bois et dérivés ». Cette entreprise a donc pour objectif :

- Production et commercialisation du bois et dérivé ;
- Satisfaire le marché local et besoin de entreprises menuiserie générale et d'ameublement (produits semis finis et finis) ;
- Création du poste de travail ;
- L'élargissement de la distribution au niveau national, ainsi que la relance de l'économie en Particulier ; Réalisation des bénéfices ;

1.5. Moyen matériel de l'entreprise TRANSBOIS :

TRANSBOIS est une grande entreprise de Bejaia par abréviation TRANSBOIS-SPA est la principale société en Algérie, ayant cumulé un indéniable savoir-faire dans le domaine de la transformation de bois d'essence locale, exotique et européenne notamment, la fabrication et la commercialisation de panneaux 100% bois, panneaux partiels ou agglomérés, latté, contreplaqué, et placage déroule grâce à son expérience acquise 42ans. Durant ces années, TRANSBOIS a capitalisée une maîtrise réelle de son métier dans le strict respect de bonnes pratique de fabrication, autrement dit, autant d'atouts qui répondent aux attentes de ses clientèles à travers l'entreprise pour satisfaire les besoins de la clientèle.

1.6. Nature d'activité de l'entreprise :

TRANSBOIS est spécialisé dans la fabrication des panneaux industriels (contreplaqué latté, particules), placage, tranchage et sciage (madriers planche, plateaux).

2. Organisation de l'entreprise TRANSBOIS : elle s'organisée comme suit :

2.1. La direction générale :

a- Le Président Directeur Général

Le PDG est responsable du bon fonctionnement du plan stratégique de l'entreprise, et en cas d'absence, le cadre dirigeant assure l'intérim.

b- Cadre Dirigeant :

Il est le bras droit du PDG et son assistant permanent, il assure le suivi et la gestion de toutes les directions de l'entreprise, son contrat pour la charge de directeur Administrative et Finance est un contrat de durée déterminé.

c- Contentieux, ayant pour mission :

-Assurer le conseil, la veille juridique, la prévention de risque et la défense de l'entreprise dans le domaine de droit ;

-Respecter la législation et la réglementation et de les adapter aux besoins de l'entreprise par l'étude et l'interprétation des textes juridiques ;

-S'associer à toutes les grandes décisions commerciales, financières et techniques ;

-Evaluer les risques d'opérations menées et imaginer les montages juridiques les plus avantageux pour l'entreprise

d- Le Secrétaire :

Ses travaux sont liés à la direction générale (la saisie, tris du courrier, etc.)

E- marketing : ayant pour mission :

-D'élaborer et proposer à la direction générale la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise ;

-Déterminer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché ;

-Animer, coordonner et contrôler, avec les collaborateurs, les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché des biens ou des services proposés par l'entreprise.

f- Audit : ayant pour missions

-D'observer et analyser afin d'identifier et d'évaluer les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures ;

- Diagnostiquer en effectuant une synthèse des informations recueillies et identifier l'origine des anomalies éventuelles ;
- S'assurer aussi de la bonne circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

g-La Direction Administratif et Moyens :

Elle comprend deux département : département administration et moyens et le département comptabilité et finances.

2.2. Département administration et moyens

Le chef de département administration et moyens, occupe un poste très sensible et sa principale tâche est d'assurer le suivi de carrière de son personnel et il veille à l'application de réglementation et les procédures en vigueur et les décisions prises au sein de son département qui comprend les services suivants :

- Service Ressource Humaine
- Général Service Moyen (SMG)
- Service Formation

a-Département de Comptabilité: il est chargée de :

Il élabore le budget des investissements, le budget des charges, la gestion de trésorerie (dépenses, recettes et déplacement), la tenue des inventaires, et le budget d'exploitation Finance et comptabilité.

Le département de comptabilité comprend les services suivants :

- Service Comptabilité Générale ;
- Service Finances ;
- Service Analytique.

b-Département Commercial

La tâche de cette direction consiste en approvisionnement en matière première (local et importation) conformément aux besoins de la production. Elle est chargée aussi d'organiser la

distribution, ainsi que la satisfaction de besoin, la mise en place des produits à travers tout le pays. La direction commerciale comprend les services suivant :

- Service de vente et Recouvrement
- Service d'Approvisionnement
- Service de Gestion de Stock

2.3. Direction de Maintenances

Elle intervient dans toutes les entreprises préventives, de mécanique générale ou électrique en cas de panne, prendre en charge les études de conceptions et d'aménagements.

Le rôle de la direction à travers ces département et services est :

- Instaurer des meilleures méthodes de travail ;
- Se rendre compte à tout moment de l'état et des modifications des machines ;
- Arriver à minimiser l'importation de la pièce de recharge par la recherche des moyens de leurs réalisations ;
- Mettre à jour la documentation, technique au fur e à mesure des modifications améliorations effectuées sur les machines ;
- Assurer la gestion de la pièce de rechange ; Elaborer la situation périodique et le rapport mensuel.

2.4. Direction de production

Cette direction est dirigée par un directeur, qui assure le contrôle et le suivi des différentes chaines de fabrication.

Tableau N°1 : Nombre d'effectifs au sein de l'entreprise TRANSBOIS du mois de DECEMBRE 2015

	Permanent	Contractuel	Total
Cadre	24	14	38
Maitrese	50	04	54
Exécution	127	60	187
Total	201	78	279

3. Les procédures d'ajustements de SRH au sien de l'entreprise TRANSBOIS

Le service des ressources humaines au sein de l'entreprise TRANSBOIS et aussi à contribution dans la prévention des accidents, soit en soutenant les superviseurs dans leurs efforts de formation, soit en mettant sur pied des programmes de sécurité stimulants par exemple, placardent des affiches sur lesquelles n peut lire le slogan sécurité l'affaire de tous

3.1. Recrutement :

La fonction de recrutement à TRANSBOIS joue un rôle primordial dans le SRH en cherchant. Les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et répondant aux exigences.Demandées. Mais ces derniers jours la fonction de recrutement est bloqués au sein de TRANSBOIS-SPA, Surtout quand il s'agit du recrutement externe étant donné que cette entreprise est issue d'une restriction suite à une liquidation et aux licenciements et aux sureffectifs et pour combler les Postes vacants, l'entreprise procède à un mouvement interne des effectifs soi par la promotion Ou par mutation inter service.

Dans cette entreprise la politique de recrutement est basée essentiellement sur le recrutement Par le contrat de travail à durée déterminée renouvelable après l'expiration de la durée de Validité. La directeur générale (PDG) privilégie les mutations interservices et les promotions du personnel. Son objectif est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et aussi minimiser les charges que concernent le salaire.

La détermination du besoin et la déclaration de la vacance du poste :

Avant de lancer une campagne de recrutement l'entreprise a la détermination du besoin qui peut être due par un départ, une création d'un poste et une mutation.

L'expression du besoin est faite par les responsables des structures concernées, cette demande sera transmise au directeur, ce dernier va juger la nécessité de recruter ou non.

Après l'accord du directeur sur le recrutement, le premier acte à faire est la publicité du poste vacant et les conditions d'accès à ce poste après avoir analysé et déterminé le profit qui lui correspond. Dans l'entreprise TRANSBOIS, cette vacance du poste se fait publier selon les modes suivants :

- Offre d'emploi auprès des services publics ;
- Affichage interne, lors d'une mutation et promotion ;
- Annonce par voie de presse comme le journal et la radio ;

Après avoir identifié ses besoins, l'entreprise essaye en premier lieu de recruter à l'aide de l'ANEM, en lui envoyant une demande bien précise concernant le profil du candidat recherché. L'ANEM a une mission d'envoyer les candidats qui correspondent aux besoins de l'entreprise pendant 21 jours, donc l'ANEM envoie ces candidats et l'entreprise va les recevoir pour un entretien afin de choisir le bon candidat parmi d'autres. Mais si l'ANEM n'envoie personne au bout de 21 jours, l'entreprise a le droit de choisir d'autres méthodes telles que la presse, la radio, pour trouver la personne correspondant au poste vacant.

3.2- Formation :

Il existe deux types de formation au sein de l'entreprise TRANSBOIS :

- Formation interne
- Formation externe

La formation interne se fait par les ouvriers qu'ils ont déjà un savoir-faire au sein de l'entreprise quand il y a un besoin lors de départ en retraite et l'acquisition des nouvelles machines, cette formation est faite par le but de mieux adapter le travailleur dans son nouveau poste de travail.

La formation externe est une formation très coûteuse pour l'entreprise, puisque ça se déroule en générale dans un institut externe (la plupart de ces formations se passent à Alger) celle-ci concerne que les cadres de l'entreprise.

Après avoir suivi la formation, il y aura une évaluation à froid fait par les supérieurs hiérarchiques pour mieux apprécier le niveau de compétence d ces collaborateurs.

3.3- Rémunération

La rémunération au sien de l'entreprise TRANSBOIS est fondée sur une grille de salaire. La grille de salaire de l'entreprise TRANSBOIS est une grille indiciaire exclusivement verticale. Chaque poste a une valeur indiciaire (aillant de 1 à 25).

Les postes ayant une même valeur indiciaire sont regroupés en un grade. Le directeur n'étant pas concerné par cette grille de salaire mais par des dispositions de rémunération d'un contrat de performance.

Présentation de l'indice des groupes socioprofessionnels

-Agent d'exécution de l'indice 01 à indice 09 ;

-Agent de maitrise de l'indice 10 à l'indice 13 ;

-Cadre de l'indice 14 à l'indice 25 ;

3.4- Promotion :

La promotion sanctionne le développement des connaissances et des qualifications professionnelles des travailleurs par une nouvelle affectation à un poste de travail qui lui confère un grande supérieur à celui qui était le sien.

Elle suppose l'occupation durable d'un nouveau poste.

La promotion au sien de TRANSBOIS se fait par la proposition de la voie hiérarchie, le SRH l'envoie au PDG pour l'approbation, une fois le PDG l'approuve le SRH établie une décision de mise à l'essai.

Le travailleur à promouvoir accomplit sur le poste à occuper, une période d'essai destinée à apprécier ses qualités et capacités professionnelles, et mieux le préparer pour l'accomplissement des taches du nouveau poste de travail.

Aussi, durant la période d'essai, le travailleur fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation par la hiérarchie sur la base de travaux qu'il a réalisé.

Cette période d'essai ne peut excéder :

-Quatre (4) mois pour le groupe exécution.

-Six (6) mois pour le groupe maitrisent.

-Douze (12) mois pour le groupe cadrent.

Dans le cas le travailleur ne pas bien assimiler pendant son période d'essai son responsable. Lui rajoute encore quatre (4) mois de plus, selon le résultat obtenus, soit confirmé dans le poste, réintègre a son poste d'origine.

Résume :

Ce chapitre nous permet de présenter l'entreprise publique TRANSBOIS et de mettre lumière ces principales missions objectifs...etc.

CHAPITRE :V

Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Préambule :

Dans le chapitre présent nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des données relatives aux hypothèses émises dans un premier temps en va discuter ces données en relation avec les enquêtés par la suite nous procéderons à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête concernant les deux hypothèses.

1) les caractéristiques personnelles des enquêtés**Tableau n°2 : La répartition des enquêtés selon l'âge.**

Age	Fréquence
[20-29]	5
[30-39]	0
[40-49]	1
[50 et plus [4
Total	10

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la tranche d'âge [20-29], est la plus importante correspond à 05 effectif, suivi de la tranche d'âge [50 et plus] est de 4 effectif et la tranche d'âge 40-49 ans est une seule personne et enfin 0 effectifs dont l'âge est de [30-39].

Donc, on constate que les nouvelles recrues sont d'une catégorie relativement jeune, dans le but de réaliser un long parcours professionnel, et cela s'explique d'abord par le fait qu'ils possèdent des capacités physiques, ce qui va leur permettre de se déplacer sur le terrain, et accomplir leur tâches dans de meilleures conditions.

On peut aussi ajouter que la société TRANSBOIS a une politique d'embauche basée essentiellement sur long terme et prend en charge des maintenant le rajeunissement de son personnel pour assurer progressivement la transition et remplacer les départs en retraite sans porter atteinte à la production et permettre ainsi aux jeunes recrutés de profiter de la présence des anciens travailleurs pour les former et les préparer à leur nouveau poste de travail.

Tableau n°03 : Représentation des enquêtés selon le genre

Genre	Fréquence
Femme	4
Homme	6
Total	10

Selon les données recueillies sur le terrain et d'après ce tableau, nous remarquons que les hommes représentent le plus grand nombre d'enquêtés et qui est de 6/10 de notre échantillon, alors que, les femmes (04) d'enquêtés considéré.

L'explication que nous pouvons donner à cet écart est due à la nature des tâches qui exigent beaucoup d'effort physique qui dépasse généralement la capacité physique des femmes.

Tableau n° 04 : Répartition des enquêtés selon les poste de travail occupé.

Poste de travail occupé	Fréquence
Chargé administratif de service approvisionnement	1
Chargé du dossier social	1
Chargé de la paie	1
Informaticien	1
Auditeur	1
Chef de service de R.H.	1
Cadre financière	1
Comptable	1
directeur de production	1
Chef de section	1
Total	10

En examinant les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la fréquence de répartition des recrues à travers les différents poste, sont variées.

On remarque que presque tous les services ont reçus au moins une nouvelle recrue et garder aussi un ancien salarié et cela s'explique par le fait que l'entreprise a mis en place un nouveau système de sécurité informatisé qui a nécessité le recrutement de personnes contrairement aux autres services.

Ce nouveau système de sécurité informatisé, a été mis en place pour assure une bonne sécurité, non seulement pour ses employés et l'entreprise elle même, mais aussi pour prévenir tout danger industriel lié à son activité et donc à son impact sur l'environnement surtout qu'elle est située en pleine zone urbaine. Nous pouvons donc comprendre que TRANSBOIS attache beaucoup d'importance à l'environnement.

Tableau n° 05 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence
Cadres supérieurs	08
Cadres moyens	01
Agents de maîtrise	01
Total	10

D'après ce tableau, on remarque que nos enquêtes d'étude porte sur 03 catégories socioprofessionnelles :celles des cadres supérieure qui est de :08 enquêtes et celles des cadres moyens avec un seule enquête ainsi que celle d'agent de maîtrise avec un enquête après cette description on peut dire que l'entreprise a plus de cadres supérieures que des cadres moyens et maîtrise d'où le besoin en cadre technique indispensables à la modernisation, l'extension et le développement économique de cette dernière .

Tableau n°06 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence
[0-5]	5
[6- 10]	0
[11-15]	0
[16 et plus]	5
Total	10

Le tableau ci-dessus, montre la répartition des enquêtés selon l'ancienneté, dans lequel ;[0-5] : 5 personne, [16et plus [: 5 personne, [11-15] : 0 personne, [6-10] : 0personne.

En remarque qu'il y'a une égalité entre les nouveaux recrutés et les ancien, en revanche les autres tranches d'ancienneté intermédiaires ne sont inclu.

Synthèse sur les données personnelle :

A travers les analyses présentés sur les caractéristique personnelles de enquêtés.

Le tableau n°1 en remarque que sur un effectif de dix (10), entre les nouveaux et les anciens salariés, l'âge des nouvelles recrues est relativement jeune, (5 sur 10) ou entre 20 et 29 ans et quatre (04) ont entre 50 et plus la société TRANSBOIS cible donc un personnel assez jeune dans le but d'opérer un rajeunissement de ses employés, compte tenu de ce qui procède, nous constatons que la masse des jeunes recrues est profitable à la santé économique de l'entreprise,

vu la dynamique physique et intellectuelle ces derniers notamment leur capacité à apprendre le travail ainsi constituer une relève progressive des éventuels départ à la retraite.

Le tableau n°02 montre que la prédominance sont les hommes sur l'effectif total six (06) personnes par rapport à l'effectif total de (04) personnes, la prédominance des hommes par rapport aux femmes, vu la nature des tâches majoritaire qui exigent beaucoup d'effort physiques dépassent la capacité physique de la femme.

Le tableau n°03 montre la répartition unitaire des postes de travail selon l'organigramme et la spécialité dont a besoin l'entreprise.

D'après l'analyse faite sur Le tableau n°04 nous estimons que l'entreprise a besoin de cadres techniques pour son développement et épanouissement

Et enfin le tableau n°05 à travers les analyses présentées sur les caractéristiques personnelles des enquêtes en remarque que les nouveaux recrutés correspondant à la tranche de [0-5] ans est égale aux anciens recrutés [16 et plus [ans, préparant de ce fait le remplacement des départs à la retraite ainsi que la transmission du savoir-faire aux jeunes.

2) Analyse et interprétation de la première hypothèse

Dans cette présente partie nous présenterons les données et les informations recueillies durant notre enquête sur la première hypothèse qui stipule que « l'entreprise TRANS-BOIS dispose d'une stratégie pour transmettre le savoir-faire de tuteur au tuteuré »

Tableau n° 07 : la répartition des enquêtés de la stratégie utilisée

Les stratégies	Fréquence
L'accompagnement	8
La mise en doublure	3
Préparer la relève	3
prévoir le départ à la retraite	1
Gérer les connaissances	1
La collaboration	1
Total	17

□ Le total des réponses de nos enquêtés a dépassé le nombre de notre population d'étude, vu la multiplication des réponses.

Le tableau ci-dessus montre que les enquêtés accordent l'importance à l'accompagnement : 08 par rapport à la mise en doublure et à la relève respectivement : 03 et 03. compte au départ à la retraite, gestion des connaissances et la collaboration sont d'ordre de 01 chacun.

D'après ces données, nous constatons que la société TRANS-BOIS pour transmettre le savoir-faire, utilise beaucoup plus les stratégies suivantes : l'accompagnement, plan de relève, la mise en doublure.

Tableau n° 8 : la répartition des enquêtés selon l'efficacité des stratégies utilisés

Efficace	Fréquence
Oui	9
Non	1
Total	10

D'après les résultats suscités, 9 enquêtés affirment que les stratégies utilisées sont efficaces, et seulement un seul enquêté voit que les stratégies ne sont pas efficaces.

Nous concluons donc que les stratégies utilisées ont été bénéfiques aux travailleurs de l'entreprise voir la reconnaissance de ces derniers ; notamment la transmission du savoir-faire inter-génération, la formation, la continuité et la performance dans le travail.

Tous ces facteurs ont contribué à la santé économique de l'entreprise trans-bois et à son développement.

Tableau n°9 : la technique la plus utilisée par les anciens salariés pour transmettre leur savoir faire à leurs successeurs avant le départ à la retraite.

La technique la plus utilisée	Fréquence
Le tutorat	3
La rotation du poste	2
Total	5 □

□ le total des réponses des enquêtés sont moins que le nombre total vu les enquêtes concernées par ce genre du travail se limite à 05 enquêtés.

ce présent tableau montre que le tutorat est la technique la plus utilisée et vient en tête de classement, vient en deuxième position la technique de la rotation du poste respectivement 3 réponses en faveur du tutorat, 2 réponses en faveur de la rotation de poste des 5 enquêtés de la population d'étude.

D'après notre enquête, le modèle du tutorat est le plus connu et le plus facilement observable dans les organisations.

Les organisations mettent actuellement en place des outils, tels que le tutorat d'entreprise, afin d'exploiter le capital des compétences de l'ensemble de leurs salariés, et, plus spécifiquement les débuts et fin de carrière les questions du transfert de compétences et de l'adaptation aux évolutions du marché du travail deviennent centrales.

Tableau n°10: l'existence de feed back entre le tuteur et le tuteur

Le feed back	Fréquence
Oui	9
Non	1
Total	10

D'après les résultats suscités, 9 enquêtés sont ceux qui affirment que le feed back existe entre le tuteur et le tuteur en trouvant que 01 seul enquêté dit le contraire.

Les données figurant dans le tableau montrent que les travailleurs de l'entreprise trans-bois n'ont pas de difficultés relationnelles et qu'il y a une bonne communication entre eux facilitant la coopération et la dynamique dans le travail. Ces résultats sont dus à la bonne gestion des conflits de travail, de la bonne connaissance des droits et devoirs de tout un chacun ainsi que l'ambiance et le bon climat de travail créés par le groupe directeur, le syndicat et les travailleurs eux-mêmes.

Tableau n°11 : le tuteur et récompensé pour communiquer son travail de tutorat

Le tuteur et récompensé	Fréquence
Oui	2
Non	8
Total	10

C'est tableau fait ressortir que 8 enquêtés parmi les dix interrogés dit qu'il n'Ya pas de récompense, deux (2) enquêtés disent le contraire.

D'après les renseignements recueillis l'entreprisetrans-bois évite les récompenses financières secondaires d'encouragement à fin de préserver son équilibre financier dans le climat de concurrence du marché.

Tableau n°12 :l'entreprise TRANSBOIS donne l'importance au départ à la retraite.

L'entreprise donne l'importance au départ à la retraite	Fréquence
Oui	2
Non	3
Total	5

□ le total des réponses des enquêtés sont moins que le nombre total.vu les enquêtes concernes par ce genre du travail se limite à 05 enquêtés

03 enquêtés disent que l'entreprise n'accorde pas de l'importance au départ à la retraite et que 02 pensent le contraire. Que l'entreprise donne une importance considérable pour les personnes qui part à la retraite. Dans le sens de trouver des mécanismes de conserver leur savoir-faire dans l'entreprise, par le transfert, qui se fera d'une génération à une autre.

Ma propre analyse et que majoritairement les travailleurs questionnes n'accorde pas de l'importance au départ à la retraite vu que :

-transmission inter génération du savoir- faire déjà fait.

-le remplacement des départs à la retraite déjà prévu.

-le travailleur ayant atteint l'âge légal de la retraite doit en bénéficier naturellement.

Tableau n° 13 : les facteurs majeur qui pousse les travailleurs TRANS-BOIS au départ à la retraite.

Les facteurs	Fréquence
Le Climat social	4
L'équipement de travail ancien	1
Salaire insuffisant	2
La routine et l'usage	1
Les facultés physiques et mentales diminuées	2
Total	10

Le tableau montre que 04 enquêtés dit que les facteurs majeurs qui pousse les travailleurs trans-bois aux départs à la retraite est, le climat social ,01 enquêté dit c'est l'équipement de travail ,02 enquêtés dit que c'est le salaire misérable ,01 enquêté dit que c'est la routine, et enfin 02 enquêtés dit que c'est la faculté physique et mentale.

D'après les réponses données par les ancien travailleurs dans les tableaux n°12 les facteurs majeurs qui pousse les travailleurs trans-bois au départ à la retraite est le climat social et ceux dépendent de la conjoncture et de l'environnement externe de l'entreprise comme la crise économique actuellement(cherté de la vie, le stress professionnel, les besoins matériels grandissante de la vie moderne ainsi que la pression du travail).

Tableau n° 14 : les sentiments qui sentira les travailleurs TRANS-BOIS à propos de leur départ à la retraite.

Les sentiments des tuteurs	Fréquence
Frustrations	4
Heureux, joie	3
Perte de reconnaissance sociale	2
Total	9 □

□ Le total des réponses de nos enquêté a dépassé le membre de notre population d'étude, vu la multiplication des réponses.

Le tableau montre les sentiments que sentira le travailleurs transbois à son départ à la retraite, 04 enquêtés disent ressentir le sentiment de frustrations ,03 enquêtés disent être heureux, joie, et enfin 02 enquêtés disent qu'il Ya perte de la reconnaissance sociale.

Le sentiment de frustration est exprimé majoritairement dans cette entreprise comme partout dans le monde du travail vu la perte de la reconnaissance sociale (élément non utile), perte des relations de travail avec les collègues, état de santé diminue et peur de contracter des maladies de la vieillesse et d'affronte le dernier cycle de la vie.

Tableau n° 15 : La répartition des enquêtés selon le type de communication utilisé au sein de l'entreprise.

Type de communication	Fréquence
Bouche à oreille	5
Affichage, document papier	1
Téléphone	1
Par-email	1
Formation continue	1
Conférence	1
Total	10

Dans ce tableau, on remarque que le type de communication les plus favorise nos enquêtés chez l'entreprise transbois communique par sont le type orale, qui veut dire bouche à oreille et selon la différente opinion de nos enquêtés même d'après certains auteurs c'est le système de communication et d'information qui aboutisse à des bons résultats surtout lorsqu'il s'agit de la diffusion de savoir-faire entre le tuteur et le tuteuré.

Cela peut être expliqué par le fait que le moyen de communication le plus rapide et plus efficace est celui oral car avec ce moyen il n'y a pas de mal compréhension parce que la communication se fera par l'intermédiaire de la langue maîtrisée par le récepteur et de ce fait le degré de compréhension est aussi pris en considération ce qui permettrait une bonne compréhension du message et qui en retour évitera les conflits.

Vérification de la première hypothèse :

L'entreprise trans-bois dispose d'une stratégie pour transmettre le savoir-faire entre le tuteuré et le tuteur.

Notre étude mène avec la méthodologie qualitative fondée sur l'entretien avec les anciens et jeunes salariés et selon le protocole de l'enquête décrit dans le chapitre concerné, nous étions conduits à conclure que :

La transmission de savoir-faire entre le tuteuré et le tuteur se fait d'une manière spontanée et très organisée. Elle se base surtout sur l'observation des anciens et de l'interrogation sur les raisons de leurs choix.

Il découle de l'observation et de la cohabitation entre les générations que les transmissions de savoir-faire caractérisées par l'apprentissage du métier et de sa pratique.

Les entretiens néanmoins ont montré l'existence d'une pratique d'accompagnement et de mise en double, plans de relève, des nouveaux avec les anciens pour assurer la relève, la réponse la plus fréquente justement au sujet de la pratique de relève, est l'accompagnement. Cette pratique est communément appelée le parrainage ou dans certains ouvrages le tutorat. Ces deux concepts renvoient à l'existence des deux partenaires l'un très qualifié qui devient le parrain ou bien le

tuteur et l'autre plus jeune qui sera le parrainé ou tutoré. Cette pratique suppose une organisation et des plans élaborés qui consistent à planifier dans le temps cette période de parrainage et décider du moment où la nouvelle recrue est émancipée ou libre du parrainage.

TRANSBOIS met actuellement en place des outils, tels que le tutorat d'entreprise afin d'exploiter le capital des compétences de l'ensemble de leurs salariées, et plus spécifiquement le début et fin de carrière (retraité) les questions des transferts de compétences et dès l'adaptation aux évolutions du marché du travail deviennent centrales.

La moitié de nos enquêtés grâce à l'efficacité des stratégies (utilisée par TRANSBOIS) ne trouve aucune contrainte dans l'exécution de leurs travaux qui s'explique par la simplicité des tâches qui leur sont confiées ou par le niveau élevé de la formation de base par rapport au poste occupé.

Nous pouvons conclure que l'entraide existante entre les générations elle résulte parfois d'une bonne affectation qui permet une bonne pratique du tutorat.

Donc on peut confirmer notre première hypothèse qui est l'existence des stratégies utilisées par TRANSBOIS pour transmettre le savoir-faire de tuteur et cette confirmation elle donne la moitié des réponses de nos enquêtes sur les questions de notre entretien en relation avec cette hypothèse.

3) Analyse et interprétation de la seconde hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les informations recueillies qui concernent notre deuxième hypothèse, intitulée « les anciens salariés expérimentés s'impliquent positivement dans leur savoir-faire dans la transmission aux nouveaux salariés ».

Tableaux n° 16 : le déroulement de la période d'accueil

La rencontre de difficulté pendant la période d'accueil	Fréquence
Oui	1
Non	4
Total	5

□ Le total des réponses des enquêtés est inférieur au nombre total vu les enquêtes concernées par ce genre de travail se limite à 05 enquêtés.

L'analyse des résultats du tableau précédent, montre que sur l'échantillon considéré, un enquêté sur 5 a rencontré des difficultés pendant la période d'accueil et 4 enquêtés sur 5 n'ont pas rencontré de difficultés particulières dans leur période d'accueil.

L'accueil et l'un des outils de la pratique du tutorat donc ici on peut conclure que ce dernier permet aux nouvelles recrues de passer leur période d'accueil dans un bon climat.

Tableau n°17 : le moyen qu'utilise la société TRANSBOIS pour assurer le suivi de ces employés :

Le moyen pour assurer le suivi	Fréquence
Apprentissage	1
Formation	3
Total	4 □

□ Le total est inférieure, vu la non réponse d'un enquêté.

Le tableau montre qu'un seul enquêté est suivi directement par un apprentissage, et 3 enquêtés sont suivis par une formation

On conclut donc que l'entreprise transbois assure le suivi des nouvelles recrues à travers la formation.

Tableau n°18 : le déroulement deLa période d'essai

Passer par la période d'essai	Fréquence
Oui	4
Non	1

Sur 5 enquêtés,4 disent que le travailleur passe par la période d'essai et seulement 1 exprime le contraire.

La période d'essai permet à l'employeur dévaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent.

La majorité des travailleurstransbois sont passés par la période d'essai ,comme atémoigné un cadre :<< au début c'est moi qui faisait la recherche en utilisant des documents existants que ça soit dans l'entreprise ou ailleurs et aussi des logiciels utilisés pour but de faciliter la tâche et gagner du temps ensuite il y'avait d'aide des collègues qui mont donnés généreusement leurs savoir-faire afin d'être confirmé par une décision établie par la structure de gestion de travailleur sur la base d'une note adressée par la structure dont il relève >>

Donc cette période elle débute obligatoirement au commencement de l'exécution de contrat de travail.

Tableau n°19 : l'accompagnement facilite l'intégration d'un tuteuré dans l'entreprise

L'accompagnement facilite l'intégration d'un tuteuré dans l'entreprise	Fréquence
Oui	5
Non	0
Total	5 □

□ le total des réponses des enquêtés sont moins que le nombre total vu les enquêtes concernées par ce genre de travail se limite à 05 enquêtés

Ce tableau montre que 5 nouvelles recrues sur 5 concordent que l'accompagnement facilite l'intégration d'un tuteuré

Par ailleurs les visites sur le terrain leur ont permis de découvrir les différentes stations et connaître le personnel, et s'intégrer rapidement

L'entreprise transbois attache une très grande importance et prend sérieusement en main cette phase de training dans le but d'inculquer aux nouvelles recrues les règles de fonctionnement et la relation qui existent entre les différents services pour faciliter leur adaptation dans l'exécution de leurs tâches et l'intégration dans leur environnement de travail.

Tableau n°20 : le rôle et mission d'un tuteur

Le rôle et mission d'un tuteur	Fréquence
Préparer l'arrivée	8
Accueillir la personne	4
Assurer le suivi	3
Mesurer les acquis, évaluer les progrès	2
entretenir des relations avec le centre de formation	1
TOTAL	18 □

□ Le total des réponses de nos enquêtés a dépassé le nombre de notre population d'étude, vu la multiplication des réponses

L'analyse des résultats du tableau précédent, montre que sur l'échantillon considéré, 8 enquêtés sur 18 ont dit que le rôle et mission d'un tuteur est préparer l'arrivée, et 4 enquêtés des 18 qui constituent notre échantillon d'étude c'est accueillir la personne ; trois enquêtés est assurer le suivi ; deux enquêtés est Mesurer les acquis, évaluer les progrès et enfin une personne entretenir des relations avec le centre de formation.

On peut donc déduire que le rôle et mission du tuteur est en lien direct avec les étapes de l'encadrement identifier précédemment il consiste à :

- assurer la relation avec le centre de formation, accueillir le stagiaire
- organiser les tâches à réaliser par les stagiaires
- participer à l'évaluation de stagiaire

L'arrivée d'une nouvelle personne dans un service se prépare, à plus forte raison quand il s'agit d'un stagiaire impliqué dans un dispositif particulier de formation

Tableau n°21 : le partage de l'expérience concerne les anciens avec les nouveaux

Les anciens partagent l'expérience avec les nouveaux	Fréquence
Oui	5
Non	0
Total	5 □

□ Le total des réponses des enquêtés sont moins que le nombre total. vu les enquêtes concernées par ce genre du travail se limite à 05 enquêtés

L'analyse des résultats du tableau précédent, montre que sur l'échantillon considéré, 5 enquêtés sur 5 dit qu'il ya le partage de l'expérience entre les anciens et les nouveaux.

On conclut donc que les anciens salariés disent que le partage de l'expérience au sein de l'entreprise transboisexiste ; par des explications nécessaires relatives à leurs tâches quotidiennes en leur racontant leur propre expérience dans différents domaines et les risques encourus ainsi que la manière de les éviter .

Tableau n°22: l'objectif visé par le partage :

Si oui par quoi	Fréquence
Par désir de le former	1
Pour leurs éviter les erreurs	3
Pour la bonne marche de l'entreprise	5
Total	9 □

□ Le total des réponses de nos enquêtés a dépassé le nombre de notre population d'étude, vu la multiplication des réponses.

Les statistiques de ce présent tableau montrent que 5 enquêtés sur 9 de l'effectif trouvent que les anciens salariés partagent leur expérience avec les nouvelles recrues pour la bonne marche de l'entreprise, et 3 enquêtés pour leurs éviter les erreurs et enfin une personne si par désir de le former.

On peut donc déduire que la majorité des anciens salariés doivent de leur côté fournir des efforts en partageant de l'expérience avec les nouvelles recrues pour la bonne marche de l'entreprise.

Tableau n°23 : le cas échéant, comment les anciens salariés ont appris le métier

Appris tout seul	Fréquence
Oui	1
Non	4
Total	5

□ le total des réponses des enquêtés sont moins que le nombre total vu les enquêtes concernées par ce genre de travail se limite à 05 enquêtés

Si on se réfère aux résultats de ce tableau, on observe que la plus part des interviewés ont répondu par non : 4 personnes. Tandis que 1 personne a répondu par oui.

Comme le montre ce tableau, la majorité trouvent que dans le cas échéant, on a pas appris le métier tout seul, donc il faut beaucoup d'efforts en plus de ce que reçoit soit du formateur ou bien de chef hiérarchique, en conclusion il y a une complémentarité entre la formation par le biais de l'accompagnement dans l'entreprise et la volonté d'apprendre et de réussir.

Vérification de la deuxième hypothèse :

Les anciens salariés expérimentés s'impliquent positivement dans la transmission de leur savoir-faire aux nouvelles recrues.

L'objet de cette hypothèse est de vérifier s'il existe un conflit des générations. L'idée est fondée sur l'existence au sein de l'entreprise algériennes de deux populations l'une est ancienne et âgée souvent avec un niveau d'instruction réduit. Cette génération a appris le métier et acquis des connaissances aux prix d'énormes efforts. Ils ont subi des sanctions ils ont fait des erreurs, ils les ont corrigées. À l'issue de ce parcours cerné d'embauche ils ont acquis un statut et ont accumulé des compétences dont ils sont jaloux. Ils estiment que les jeunes doivent faire des efforts pour se relever, recevoir des sanctions pour apprendre le savoir-faire ne doit pas être livrées sur un plateau comme dit l'adage

La deuxième population est souvent d'un niveau universitaire ayant accumulé des connaissances théoriques. D'où la réduction du temps d'adaptation.

Nous avons relevé après l'analyse que :

Les anciens expliquent les tâches aux nouvelles recrues par étape, ils leur donnent du travail, les corrigent et leur expliquent certaines choses, racontent les anciennes affaires et leur aboutissement d'autres donnent des conseils et transmettent « la petite astuce ».

Le savoir-faire peut faire l'objet d'une transmission grâce à l'opération de conversion, que s'effectue à travers quatre modes : l'intériorisation, la combinaison, l'extériorisation et la socialisation qui est privilégiée dans le cadre de tutorat. Cette dernière se réfère à la conversion de savoir tacite en savoir explicite, elle est réalisée par acquisition directe d'une connaissance par

l'imitation (apprentissage des gestes, entraînement) la pratique l'observation (consciente ou inconsciente), l'interaction physique << l'expérimentation est indispensable pour l'acquisition de savoir faire

L'écoute et (l'observation des autres salariés) sont des moyens pour se familiariser avec le savoir-faire de métier

La deuxième hypothèse est donc confirmée partiellement : il y a de l'implication du tuteur dans le transfert de savoir-faire vers le tuteur.

Résumé du chapitre :

Dans ce cinquième chapitre qui est la dernière étape de notre recherche qui consiste sur la présentation de toutes les données qu'on avait collecté des entretiens sous forme de tableaux simple puis nous avons songés de faire à chacun d'eux une analyse statistique puis une analyse sociologique, en suite pour chaque hypothèse on a résumé ses résultats dans le but de la confirmer ou de l'infirmer. Enfin on a conclu ce chapitre par des résultats généraux de notre enquête.

Conclusion

Conclusion

CONCLUSION :

Suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise TRANSBOIS, nous pouvons dire que les résultats de notre enquête indiquent que, les deux hypothèses émises au départ sont confirmées.

En effet, la société TRANSBOIS assure un accompagnement pour les nouvelles embauchés qui se traduit par un training dans le but de découvrir le fonctionnement de l'entreprise. C'est de ce premier contact que les nouvelles embauchés se forge une image de l'organisme l'ambition est de le familiariser avec le fonctionnement de l'institution par la découverte de ses missions, son organisation ses enjeux, ses publics.

Le tutorat est souvent réduit au bénéficiaire d'une formation en alternance. Le tuteur a tout intérêt à assurer un suivi régulier du nouvel embauché. Le dialogue est motivant pour le nouvel embauché car il lui donne des indications précieuses sur la façon dont est évaluée sa manière de travailler. Il lui permet de maintenir ou de corriger son cap en fonction des informations fournies par le tuteur.

Ce suivi sera d'autant plus aisé qu'auront été identifiés des objectifs concrets de travail et les niveaux de performances attendus.

On signale que les nouvelles recrues se réfèrent à un groupe car à travers de leur bonne relation et l'entraide de leur collègues, ils peuvent obtenir les informations nécessaires pour réaliser leur travail et apporter un plus à l'entreprise. Pour atteindre ses objectifs la société TRANSBOIS prend en charge les nouvelles recrues durant leur période d'intégration par une bonne orientation.

D'une façon générale, on favorise un management de proximité pour transmettre, premièrement les savoir-faire facilement aux tutorés. Puis en deuxième lieu lutter contre le sentiment d'isolement, éviter ou réduire le risque des conflits entre générations et continuer un lieu favorable et attractif au travail pour aimer le métier, de ce côté c'est à l'entreprise (aux responsables) de faire construire de bonnes relations entre les anciens et les nouveaux salariés, en s'appuyant sur le tuteur (des formateurs) qui doivent encadrer le tutoré il faut leur montrer qu'ils sont de véritables acteurs.

La finalité de la démarche, congruence entre les deux valeurs à savoir le tuteur et le tutoré, joue un rôle important pour faciliter la transmission du savoir-faire, maintenir un esprit d'équipe, tout le monde a besoin de tout le monde. Si la personne peut gérer toute seule une question soulevée, c'est très bien. Il ne faut laisser personne avec ses problèmes, ses interrogations.

La Liste Bibliographique

Liste bibliographique

La liste des ouvrages sociologiques :

- 1-Baudin, **le stagiaire est principalement supervisé par un encadreur (sic)**, Québec, 1996.
- 2-Baudin, Bernard, **Lexique de la formation professionnelle et technique**, Les Éditions Logiques, Montréal 1996.
- 3-Boru, J-J, **Du tuteur à la fonction tumorale**, Contradiction et difficultés de mise en œuvre, in Recherche n°22,1996.
- 4- Bourassa, Bruno, Fernand Serre et Denis Ross..**Apprendre de son expérience**. Presses de l'Université du Québec, Sainte Foy (Québec) 1999.
- 5- Bruner, Jérôme, **Le développement de l'enfant. Savoir-faire, savoir-dire** , P.U.F.5ème édition ,1998.
- 6- De Backer, Bernard, **Le tutorat du père au pairs**, septembre 2009
- 7- Denoyel, N, **La situation interlocutive de l'accompagnement et ses ruses dialogiques**, Quelques réflexions autour du paradigme du dialogue, in Education permanente, n°153, octobre-novembre-décembre, Paris 2002.-
- 8- Dubar, C. La socialisation, **construction des identités sociales et professionnelles**. Armand Colin, 3ème édition, Paris, 2006.
- 9- Gérard F, a l'écoute des tuteurs : entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise, Paris, 1997, P. 26
- 10- GUAY, Marie-Michelle, **Le mentorat: rien de mieux pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle** , Échange, vol. 16, no 3, octobre 2002.
- 11- Guillaumin, C, **Accompagnement et post modernité, Propos sur un praticien tragique**, in colloque l'Accompagnement et ses paradoxes, questions aux praticiens, scientifiques et politiques. 22/23/24 mai 2003.
- 12- HATCHUEL, Armand, Claude LÉPINEUX et Yvon MINVILLE, **La gestion des savoirs en organisation** : dans Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation, Éditions Demos Management / Ressources humaines, 2000.
- 13- HOUDE, Renée, **Des mentors pour la relève**, Éditions du Méridiens, 1995.

14- Lise Mattio, Francis Cohen, Christian Drugmand et Frank Rouault, **tutorat, alternance et employabilité**, édition afnor, France, novembre 2013.

15-Laflamme Roch et OUELLET Nathalie, retraiteanticipée ou retraite normale ? Gestion, 2001/4 VOL.26, p.43-53.

16- Mayen, P, **Interactions tutorales au travail et négociations formatives**, in Recherche et formation, pays non mentionne n°35,2000.

17- Mispelblom, F, **Le management entre sciences politiques et méthodologie d'encadrement**, in Les cahiers d'Evry, n°4, février, Paris 1996.

18- Ministère de l'Éducation, **La formation professionnelle au secondaire : Plan d'action**, Québec, 1986.

19- Nom et prénom non mentionné, **Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec : Agir pour notre qualité de vie, l'usure au travail n'a pas d'âge**, Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, Trois-Rivières, canada, les 22 et 23 janvier.

20- NONAKA, Ikujiro, et Hirotaka TAKEUCHI, **La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante**, traduction de The Knowledge Creating Firm, Éditions De Boeck Université, 1997.

21- OCDE. 1994, **Les formations en alternance: *quel avenir?*** , Paris, Céreq, 1994.

22- Paul, M. **La pairémulation en question**, in, journée d'étude CREAMI, pays de la Loire, 23 mai 2008.

24-Patric Dufault, la turbulence des âges : conceptualisation de la complexité du dialogue intergénérationnel dans lesorganisations, université du Québec, Montréal, décembre2009,p 12.

25-Pitaud Philippe, La retraite au féminin, éditeur PierreHoray, paris, 1983, p 16.

26- Riffaud, Sébastien. Ages et savoirs : **Vers un transfert intergénérationnel des savoirs**, Québec mars 2007.

27-RODRIGUE, C, **La retraite progressive et la retraite anticipée**, Edition Le Gérotophile, vol. 20, no 4,1998.

28- Rosa Rossignol, **Gérer efficacement un départ**, Edition Dunod, Paris, 2012.

29- SAVOIE, Dominique, **Unportrait du Québec, de 45 à 64 ans et pistes d'action syndicale face au vieillissement de la main-d'œuvre**, revu Vie et vieillissement, vol. 2, no 1-2, canada, avril 2003.

30- Vienneau, Raymond, **Apprentissage et enseignement Montréal**, Gaëtan Morin éditeur, Canada, 2005.

Ouvrage méthodologie :

1-Angers Maurice, initiation pratique à la méthodologie des des sciences sociales, édition casbah, Alger,1997, p78.

2-Quivy Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van, Manuel de recherche en science sociales,2 Éd, Paris, P232.

3-Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Ed. Presse de l'université du Québec, Canada, 1987, p.27.

4-Grawitz Madelaine, Méthodes des sciences sociales, 11 Ed. Dalloz, 2001, p.351.

5-Paillep,MUCCHELLI A, Analyse qualitative en sciences humaines et sociales, édition Armand colin,Paris,2003,P124.

Liste des dictionnaires

- 1- Dictionnaire historique de la langue française. **Le Robert**, volume 1, Paris, mars 2000.
- 2- Document interne CNR Bejaia.
- 3- Legendre, Rénald, **Dictionnaire actuel de l'éducation**, 2ème éd. Montréal1993.
- 4- Mahe de Boislandelle Henri, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition economica, paris, 1998, p 388
- 5- Encyclopédie Larousse 2009.

Sites Internet :

- 1- Ressource en ligne: <http://dico.isc.cnrs.fr/dico/fr/>
- 2- Internet,<http://www.pajemploi.urssaf.fr/pajewebinfo/cms/sites/pajewebinfo/accueil/employeur-dassistante-maternelle/je-me-separe-de-mon-assistante-m/les-documents-de-fin-de-contrat.html>
- 3- <http://fr.wikipedia.org/wiki/action-sociale>
- 4- www.dfc.ccip.fr.P11
- 5- Les Fiches pratiques de la formation continue, Centre Info, 2009 P.19.
- 6- <http://fr.wikipedia.org/sant%c3A9>

autres : 1- document interne CNR Bejaia.

Les Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALE

Entretien de recherche sur le

Thème

<p>Pratique du tutorat au travail et départ à la retraite L'entreprise TRANSBOIS</p>
--

En vue l'obtention de diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et de ressources humaines

Guide d'entretien

Cher employeur :

Ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle master en sociologie option : sociologie du travail et de ressources humaines. On a besoin de votre aide pour accomplir cette recherche qui est intitulé Pratique de tutorat au travail et départs à la retraite.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions soigneusement, on vous assure l'anonymat pour un objectif scientifique.

On vous remercie à l'avance de votre contribution à cette étude.

Préparé par :

Mr. BOUHAFS Belkacem

M^{elle}. MATOS Mariza Joaquim

Encadré par :

Mr. CHALAL MOKHTAR

1 Guide d'entretien

I- Les données personnelles

- 1- L'âge [20-29] [30-39] [40-49] [50 et plus]
- 2- Le sexe : masculin ou féminin
- 3- poste de travail occupé.....
- 4- catégories socioprofessionnelle (cadre e moyen trise, exécutant)
- 5- Ancienneté [0-5] [6-10] [11-15] 15 et plus]

II - Conservation et transmission de savoir-faire par le tutorat.

1- Quelle sont les stratégies utilisées par TRANS-BOIS pour transmettre le savoir-faire de tuteur (les anciens salariés) ?

.....

.....

.....

2- Ces stratégies sont-elles efficaces ?

oui non

commentez.....

.....

3- parmi les techniques de formation suivante : quelle est la technique la plus utilisée par les anciens salariés pour transmettre leur savoir-faire à leurs successeurs avant le départ à la retraite ?

la rotation du poste le coaching le mentorat le tutorat

pourquoi:.....

.....

.....

.....

4- y'a-t-il le feed back entre le tuteur et le tutoré ?

Commentez.....

.....

.....

.....

5- Est-ce que le tuteur est récompensé pour communiquer son travail de tutorat?

oui non

commentez.....

.....

.....

6-Est-ce que l'entreprise TRANS-BOIS donne l'importance au départ à la retraite ?

comment.....
.....
.....

7-quel est le facteur majeur qui pousse les travailleurs trans-bois au départ à la retraite ?

Comment.....
.....
.....

8-quel est le sentiment que sentiront les travailleurs trans-bois à propos de leur départ à la retraite ?

Comment.....
.....
.....

9-L'entreprise TRANS-BOIS utilise t'elle des systèmes de communication et d'information communaux pour assurer une large diffusion de savoir entre le tuteur et le tuteuré ?

Comment.....
.....
.....
.....

III- L'implication du tuteur dans les transferts de savoir-faire vers le tuteuré.

1- Comment s'est déroulée votre période d'accueil ?

Commentez.....
.....
.....
.....

2- Par quel moyen votre entreprise vous assure le suivi ? (formation, apprentissage, autre...).

Commentez.....
.....
.....

3- Comment s'est passée votre période d'essai ? , pouvez-vous nous raconter votre période d'essai ? comment donc s'est passée cette période ?

.....
.....
.....

4- Est-ce que l'accompagnement facilite l'intégration d'un tuteuré dans l'entreprise TRANS-BOIS ?

Comment.....
.....

.....
.....

5- Quelle est le rôle et mission d'un tuteur ?

Comment.....

.....
.....
.....
.....

6- Partagez-vous votre expérience concernant votre travail avec les nouvelles recrues ?

.....
.....

7- si oui par quoi ?

par désir de les former, pour leur éviter les erreurs, pour la bonne marche de l'entreprise .

.....
.....
.....

8- Les cas échéant : avez-vous appris le métier tout seul ?

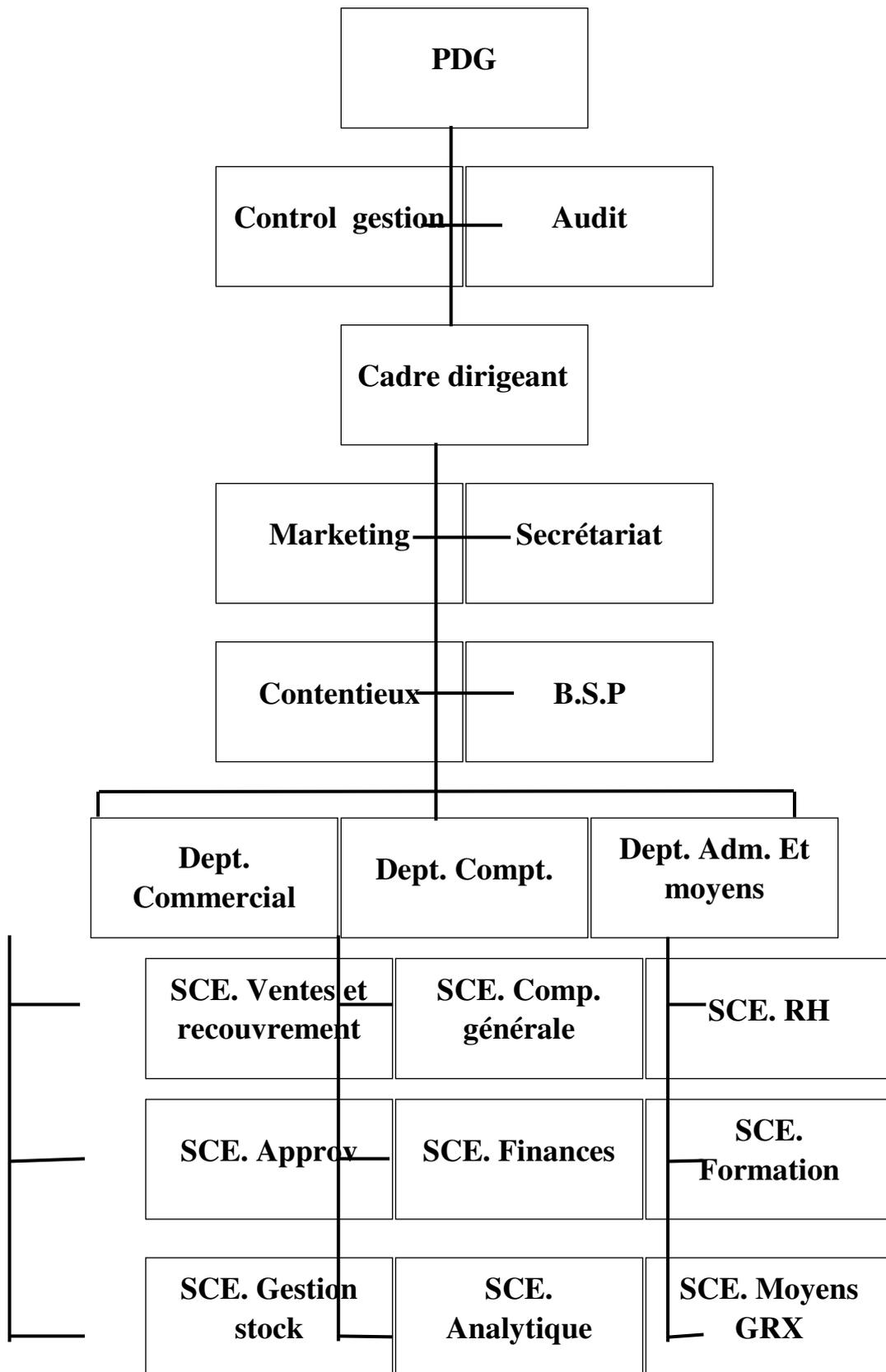
Comment.....

.....
.....
.....
.....

Liste des figures

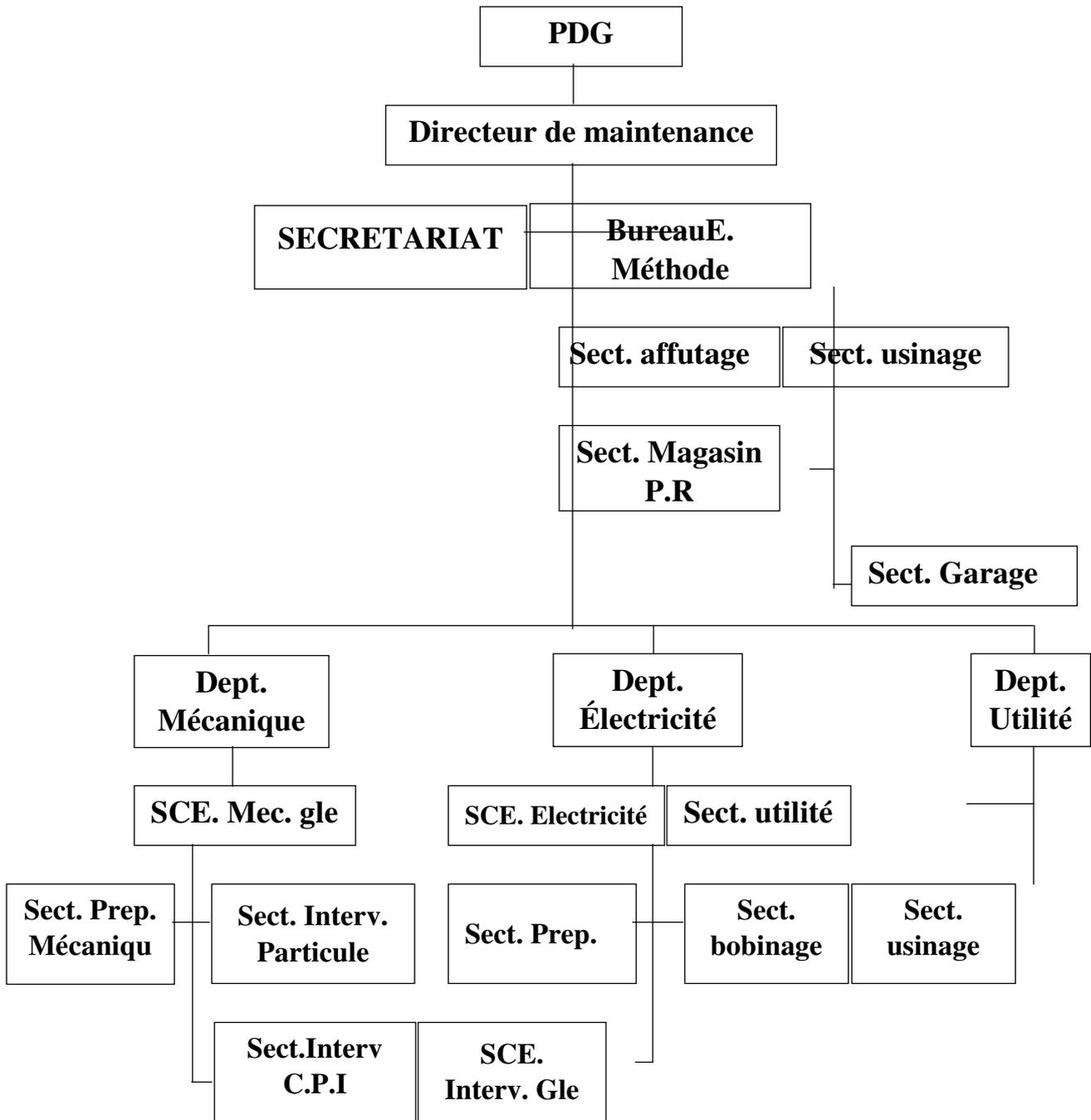
N°	titre	page
01	les fonctions du tuteur	39

N°01 : organigramme générale de l'entreprise TRANSBOIS Bejaia



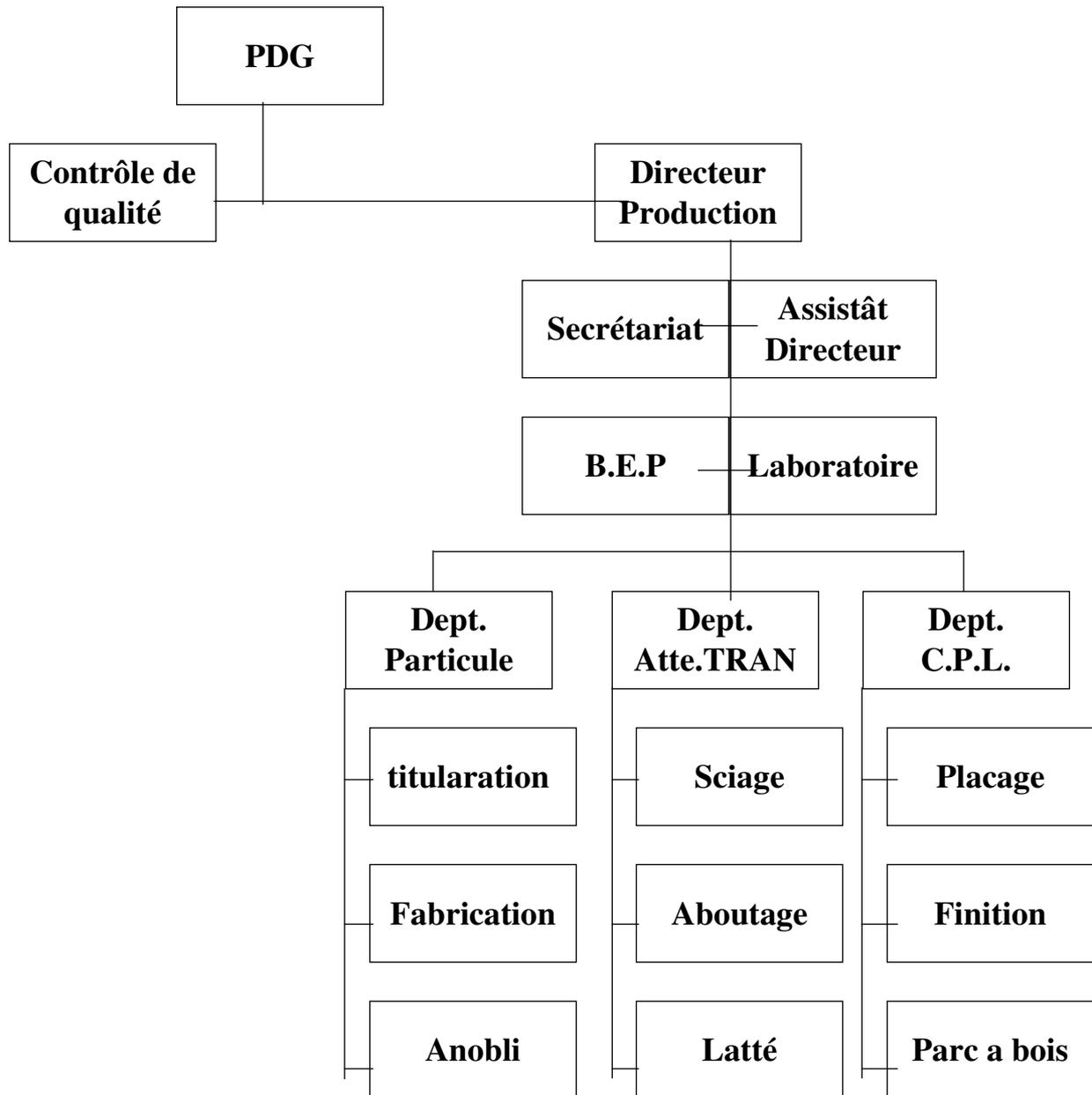
Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N°02 : organigramme de direction maintenance



Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N°03 : organigramme de direction de production



Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.