

## MODÈLE D'APPRENTISSAGE CONTINU AXÉ SUR LES RELATIONS

*Diane Doyon, c.o. avec la collaboration de Yolande Lemire*<sup>1</sup>

### Introduction

Ce congrès est un rendez-vous de partages et de réflexions sur le développement de la qualité dans le conseil professionnel et la formation. Nous ne pouvons ignorer la présence des conseillers et conseillères d'orientation scolaire et professionnelle en entreprise auprès de la population active. Toutefois nous déplorons leur statut minoritaire au sein des équipes de gestion des ressources humaines, leur confinement dans la prestation de services individuels ou de groupes et surtout, leur apparente absence ou silence en matière de conseil et d'appui dans l'élaboration de stratégies d'entreprise. A notre avis, une participation accrue dans ce secteur d'activités leur permettrait de développer davantage la qualité souhaitée en agissant par exemple en amont des pratiques plus formelles et traditionnelles de gestion des ressources humaines. Notre contribution sera donc de témoigner de notre récente expérience à cet égard. Ainsi, suite à une mise en contexte, nous présenterons les constituantes d'un modèle d'apprentissage continu récemment développé et mis en œuvre au sein de la Fonction publique canadienne, puis par la suite nous discuterons des motifs qui nous portent à croire que cette stratégie constitue une piste prometteuse pour répondre de façon intégrée aux enjeux auxquels les travailleurs et les entreprises sont confrontés.

### Contexte

Un des discours dominants en matière d'orientation scolaire et professionnelle vise à appuyer les politiques de plusieurs pays visant la *formation tout au long de la vie* des travailleurs (AIOSP, 2003). Notre expérience s'inscrit dans cette nouvelle tendance. La stratégie Innovation Canada *Atteindre l'excellence: investir dans les gens, le savoir et les possibilités* met l'accent sur la formation et le maintien d'un bassin de personnes hautement qualifiées suffisamment nombreuses pour être les moteurs de l'innovation. La politique canadienne va jusqu'à établir des repères pour mesurer les progrès dans la réalisation de cet objectif tels que : l'augmentation d'un million d'ici cinq ans le nombre d'apprenants adultes, hommes et femmes, de tous les groupes de la société et

---

<sup>1</sup> Diane Doyon : Conseillère d'orientation, praticienne d'expérience en GRH. Elle œuvre actuellement à la mise en application du modèle d'apprentissage continu auprès des gestionnaires et des conseillers en GRH de la Fonction publique canadienne de la région du Québec. Autre communication sur le sujet : Doyon, D., Lamarche, L. et Limoges, J. (2002). Le maintien : un nouveau paradigme de gestion de carrière. Dans : Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, édité par Nathalie Delobbe, Guy Karmas et Christian Vandenberg, UCL : PUL, Vol 1, p. 387-393.

Yolande Lemire : Étudiante finissante en orientation scolaire et professionnelle de l'Université Laval. Elle a été stagiaire au Conseil fédéral du Québec et a contribué à l'élaboration du programme de tutorat du Modèle d'apprentissage continu axé sur les relations.

l'augmentation du tiers, les sommes que les entreprises canadiennes investissent dans le perfectionnement de leur main d'œuvre.

Ainsi, faire du Canada, un lieu qui attire talents et investissements, qui trace la voie dans le domaine de l'apprentissage et de l'innovation, constitue une visée qui ne peut s'actualiser sans l'apport d'une Fonction publique hautement qualifiée. A son tour, cette organisation fait face à des enjeux de gestion de ses ressources humaines qui sont d'une complexité croissante particulière en ce début de siècle. Pour étayer cette complexité, notons les changements technologiques entraînant une mutation dans la nature de ses emplois et une sur-information à laquelle s'associent des attentes de traitement accéléré. Ces phénomènes se traduisent par des défis à relever en matière de transition professionnelle et de santé organisationnelle. Le vieillissement de la main d'œuvre de la Fonction publique associé à la dénatalité dicte pour sa part des défis en matière de relève et de préservation de la mémoire collective. L'environnement externe mondial au niveau social, politique et économique est aussi un facteur affectant la gestion de l'appareil gouvernemental. Que ce soit par exemples en situation de crise géopolitique ou d'un changement climatique soudain ou anticipé le moins que nous pouvons avancer est que sa main d'œuvre est appelée à devoir s'adapter rapidement aux changements.

A la lumière du portrait contextuel ici brossé, nous comprenons mieux pourquoi les dirigeants de la Fonction publique canadienne ont fait à leur tour, le choix de s'affirmer comme organisation apprenante et novatrice afin d'épauler le développement et le mieux-être d'un personnel hautement qualifié et représentatif de la société. C'est en tant que conseillère d'orientation associée à une perspective de gestion des ressources humaines, qu'il nous a été possible de proposer aux décideurs un modèle d'apprentissage continu axé sur les relations comme option stratégique voire comme trajet leur permettant d'actualiser cette visée.

### **Modèle d'apprentissage continu axé sur les relations**

Comme l'indique la figure suivante, il est possible de rendre opératoire la philosophie de gestion visant le développement d'une organisation apprenante en s'appuyant sur la gestion de vie au travail. Aider les adultes à gérer leur vie au travail implique *l'éducation* au nouveau paradigme de gestion de carrière : le maintien professionnel (Limoges 2001). Ce maintien infère un processus dynamique et oscillatoire entre le lâcher-prise et le tenir-prise, prévenant à la fois l'épuisement et l'obsolescence. Les enjeux de maintien reposent sur l'interaction Individu-Environnement et sont spécifiques au début ( $Ma_1$ ), au mi-temps ( $Ma_2$ ) et en fin de carrière ( $Ma_3$ ).

Selon les recherches de Limoges, sur douze travailleurs, six sont des mainteneurs en performance optimale, deux présentent des indices élevés d'épuisement, trois des indices élevés d'obsolescence et un a un urgent besoin de transition. Sous l'angle du maintien, l'éducation à la gestion de vie au travail répond aux enjeux de motivation, de développement de compétences et d'équilibre de vie personnelle et professionnelle des travailleurs. Pour l'entreprise, il en résulte une prévention de la désuétude ou

obsolescence, une prévention au plan de la santé organisationnelle, une réponse au besoin de rétention de la main d'œuvre et un impact positif sur la performance organisationnelle.



© Modèle intégré d'apprentissage continu du RGI, D. Doyon, 2002.



Aider les adultes à mieux gérer leur vie au travail implique aussi le respect et l'appui de besoins cycliques et continus de chacun et chacune à transiter et, conséquemment l'habilitation à une mobilité professionnelle plus efficiente. La mobilité réfère ici à un changement de fonction ou de lieu de travail par choix personnel ou pour s'adapter aux transformations organisationnelles ou pour répondre aux besoins de développement accéléré des compétences de la relève via l'expérience. Le modèle d'apprentissage continu ici décrit retient les travaux de Clavier<sup>2</sup> pour opérer l'aide aux travailleurs qui sont devant un impératif de mobilité professionnelle. Il est important ici de préciser que l'aide au développement de la compétence à se mouvoir dans une entreprise est basée sur une conception élargie de la mobilité professionnelle qui déborde de la perspective traditionnelle de progression verticale de carrière ou encore de mobilité géographique. Ainsi le modèle d'apprentissage continu prévoit une aide au transitant, c'est à dire au travailleur pour qui un choix de maintien n'est plus possible. La mobilité professionnelle sera aussi le moyen utilisé par un travailleur qui a fait le choix de participer à un

<sup>2</sup> Voir l'outil Copilote Mobilité (<http://www.human-research.com/>)

programme de développement accéléré de compétences pour la relève de l'entreprise. Ce développement étant principalement axé sur la réalisation de différents mandats au sein de l'entreprise, donc d'une mobilité accrue.

Les recherches démontrent que la réussite d'un maintien et d'une mobilité est dans 85% des cas une résultante d'une relation de support. Voilà la troisième constituante du modèle d'apprentissage continu, soit les relations. Ces dernières favorisent la transmission et la co-construction des savoirs et deviennent la pierre angulaire pour la réalisation du projet organisationnel en vue de devenir une organisation apprenante. Au chapitre de la transmission des savoirs, nous retrouvons des dispositifs organisationnels comme le mentorat, le tutorat et les cercles de legs. Le mentorat appuie les relations d'aide et d'apprentissage entre une personne d'expérience (mentor) et une autre de moindre expérience (mentoré) intéressé à tirer avantage de l'échange pour son développement personnel et professionnel conséquemment davantage axé sur le savoir-devenir. Quant au tutorat, il appuie les relations entre un expert-aidant et un apprenant visant le transfert de compétences spécifiques assurant ainsi un degré d'autonomie plus rapide pour le nouvel arrivant. Pour les cercles des legs, il s'agit d'une approche groupale qui consiste essentiellement à accompagner les gens en fin de carrière afin qu'ils ficellent leur legs et par voie de conséquence, que la mémoire collective organisationnelle soit préservée. Au plan de la co-construction des savoirs, nous retrouvons des mécanismes appuyant le développement de relations de coaching, de groupes de co-développement et d'action-formation. Par coaching nous entendons une relation d'aide et d'apprentissage entre un coach et un apprenant en vue de développer ses compétences génériques dans l'ici - maintenant. Notons que cette relation est généralement axée sur des résultats en termes de performance. Les groupes de co-développement, quant à eux, favorisent le développement professionnel par la réflexion sur ses pratiques ou sur ses stratégies de maintien propres à sa période de vie au travail ( $Ma_1$ ,  $Ma_2$ ), où tous sont clients et consultants à la fois grâce à l'alternance. Finalement les groupes d'action-formation favorisent des apprentissages multiples par et dans l'action où avec un animateur, tous collaborent à la réalisation du projet de chacun.

Ainsi pour développer une organisation apprenante, nous misons sur les relations. Nous mettons en place des mécanismes permettant de renforcer la pertinence de ces relations afin qu'elles soient développementales pour chacun selon son besoin (enjeux spécifiques de maintien ou de mobilité), selon son style (relation en dyade ou en groupe) et selon son étape de vie au travail soit le début, le mi-temps ou la fin de carrière. Nous comprenons ainsi que chaque modalité relationnelle sera d'une nature particulière selon qu'elle implique de la transmission ou de la co-construction des savoirs, de la directivité ou de la non-directivité de l'aidant, ou encore selon la prédominance sur la réflexion ou l'action que s'accordera les parties ainsi engagées.

## **Discussion**

Par organisation apprenante nous entendons une philosophie de gestion d'entreprise. Il s'agit d'une culture organisationnelle particulière souhaitée et articulée par des stratégies

du management. Nous retenons pour l'exercice actuel que le concept d'organisation apprenante s'articule autour de deux composantes : l'apprentissage organisationnel et la gestion des savoirs.

D'après Paquette (2002), l'apprentissage est un processus par lequel diverses informations, structurées ou non, deviennent des connaissances et des habiletés intégrées pour l'individu lui permettant d'acquérir de nouvelles compétences et d'exercer de nouvelles tâches. L'apprentissage individuel est une condition nécessaire à l'apprentissage organisationnel. D'autre part l'organisation peut apprendre indépendamment de chaque individu qui la compose, mais non indépendamment de tous ses individus (Argyris et Schon, 1978). Ainsi, l'apprentissage organisationnel se définit comme étant un processus collectif au cours duquel sont avancées et saisies des idées, des connaissances et des perspectives nouvelles qui permettent à l'organisation de réaliser sa mission.

Ainsi, à la notion d'apprentissage organisationnel, nous associons une dimension évolutive du collectif organisationnel. Mais tout système ne peut être qu'en mode évolutif, il lui faut une dimension de préservation, de continuité, c'est à dire une base sécurisante, voire d'homéostasie si nous optons pour une compréhension systémique des lieux de vie au travail. Il en résulte une composante de « gestion des savoirs » et il en est souvent question en matière de développement d'une culture d'organisation apprenante. Le défi de l'organisation est d'être capable de gérer l'ensemble des savoirs de ses équipes en créant une infrastructure à la fois humaine et matérielle. Cette infrastructure favorise la circulation de l'information dans l'organisation dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation (Jacob et Pariat, 2000). C'est ce qu'offre, la gestion des savoirs qui se veut une stratégie favorisant le transfert et l'intégration de savoirs explicites et tacites entre les individus au sein de l'organisation. Selon Senge (2001), la connaissance est un phénomène social. L'apprentissage organisationnel et la gestion du savoir s'actualisent autour de l'idée que le savoir se trouve dans les réseaux de relations.

Selon Jacob et Pariat (2000), ce n'est pas parce qu'il y a transmission d'information qu'une personne acquière de nouvelles connaissances. Entre l'acquisition de nouvelles informations et leur application, il y a tout un processus d'appropriation et d'internalisation. Les moyens suggérés pour y arriver sont, entre autres les échanges, le partage et l'expérimentation entre les pairs, entre les collègues ou entre un apprenant et une personne disposant d'une connaissance spécifique. Pouvoir partager et diffuser ses connaissances, faire profiter son savoir et bénéficier de celui des autres, voilà les clés de succès de l'organisation apprenante. C'est avec cette compréhension que les dirigeants de la Fonction publique canadienne au Québec ont retenu le modèle d'apprentissage continu axé sur les relations comme orientation, voire comme trajet, lui permettant de faire le chemin de sa visée.

A l'instar de Jacquard (1998), pour qui « la complexité est telle que l'unique moyen de composer avec celle-ci, est de créer des liens », nous avons fait de la valorisation des rapports inter humains la pierre angulaire de la réalisation du projet organisationnel de devenir une organisation apprenante. Notre domaine d'expertise soit l'orientation

scolaire et professionnelle nous permet d'introduire une dimension particulière aux relations afin qu'elles soient de réels lieux d'apprentissage pour les personnes et entraînent le développement organisationnel souhaité. Nous savons que l'apprentissage comporte un degré d'anxiété qu'il faut contrer par des relations de confiance (Schon, 1996). De plus, nous sommes du même avis qu'Hivon (1996) lorsqu'elle traite de l'identité professionnelle et souhaitons proposer des conditions qui fassent en sorte que *les rencontres soient de celles qui révèlent, créent le soi*.

En introduisant le nouveau paradigme de gestion de carrière de Limoges (2001) soit le maintien professionnel et sa composante complémentaire la mobilité professionnelle, nous avons là tous les ingrédients opératoires pour appuyer à la fois les personnes et le collectif de travail. Ainsi, les personnes ne se verront pas sous l'unique commande managériale de se responsabiliser face à leur formation tout au long de leur vie et de créer des liens d'apprentissage de l'ordre de la transmission (gestion des savoirs) et de la co-construction (apprentissage organisationnel) des savoirs, mais surtout ces personnes se verront honorer et respecter dans leur droit le plus fondamental d'existence qu'est la gestion de leur vie au travail. Le modèle d'apprentissage continu axé sur les relations développe ainsi le contexte favorable aux innovations dans les milieux de travail (Nonaka, 2002), contexte qui est de l'ordre du prendre soin (caring). Ne sommes nous pas ici devant l'impératif d'individuation du sujet dont traite Touraine (2000)? Les modalités d'accompagnement tels que le mentorat, le coaching, les cercles des legs sont des lieux d'apprentissage significatifs qui développent des réflexes importants comme ceux d'oser demander de l'aide et d'oser en donner. Mais elles resteront accessoires si on ne se soucie pas de l'essentiel et si on ne reconnaît pas à la base chez l'humain, l'être de projet et l'être de devenir pour qui le travail comporte des retombées. L'éducation au paradigme du maintien professionnel et l'aide au développement de la compétence à se mouvoir constituent les composantes innovatrices assurant chez le travailleur la prise en charge de sa gestion de vie au travail et qui le mène inmanquablement à nouer des liens significatifs de transmission et de co-construction des savoirs.

## **Conclusion**

Nous avons sommairement brossé l'environnement de notre pratique professionnelle et avons présenté le modèle d'apprentissage continu axé sur les relations permettant d'actualiser le projet d'une entreprise de devenir une organisation apprenante. Ce modèle qu'a adopté la Fonction publique canadienne pour ses travailleurs au Québec est maintenant mis en œuvre de façon graduelle. Nos travaux à ce jour nous portent à croire qu'il tient le cap face à ses prétentions de répondre aux multiples enjeux auxquels travailleurs et entreprises sont confrontés tous les jours.

Notre objectif était de partager notre expérience de l'orientation professionnelle en entreprise. L'investissement dans le capital humain est considéré à présent comme essentiel au développement des économies avancées et des sociétés démocratiques. Il est donc question de plus en plus de la formation tout au long de la vie, conséquemment de l'orientation continue. Ceci implique une présence plus forte des conseillers

Article présenté au comité scientifique du congrès de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle : *Développer la qualité dans le conseil professionnel et la formation*. Berne, 3 au 6 septembre 2003.

d'orientation dans et autour de la vie au travail. Nous croyons que le développement de la qualité dans le conseil professionnel et la formation repose entre autres sur la capacité du conseiller à s'intégrer dans des équipes multidisciplinaires, dont celles concernées par la gestion des ressources humaines. Nous espérons que notre expérience témoignée ici a pu inspirer en ce sens.

## **Bibliographie**

- AISOP Nouvelles de l'Association Internationale d'Orientation Scolaire et Professionnelle, no. 46, Juin, 2003
- Argyris, C. et Schön, D. (1978). *Organizational Learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass : Addison-Wesley Pub.
- Hivon, C. (1996), *L'acte de reconnaître, enjeux narcissiques chez les gestionnaires*. Ste-Foy : Université Laval, Faculté des sciences de l'éducation.
- Jacquard, A. (1998), *Le XXI<sup>e</sup> siècle, vers un monde de dialogue*. Conférence, Montréal : Université de Montréal et Contact Sainte-Croix.
- Jacob, R. et Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>e</sup> siècle - information, interaction, innovation*. Dans [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca), Octobre 2000.
- Limoges, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Ste-Foy : Les Éditions Septembre.
- Nonaka, I., Von Krogh, G. , Ichijo, K. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation* .
- Paquette, G. (2002). *Modélisation des connaissances et des compétences*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Schon, D.A. (sous la direction de). (1996). *Le tournant réflexif. Pratiques et études de cas*. Les Éditions Logiques.
- Senge,P. (2001). *Points saillants de l'allocution prononcée par Peter Senge, via satellite, au Sommet de l'apprentissage (27-28 novembre 2001)*.
- Touraine, A. et Farhad Khosrokhavar (2000) *La recherche du soi. Dialogue sur le Sujet*. Les Éditions Fayard.