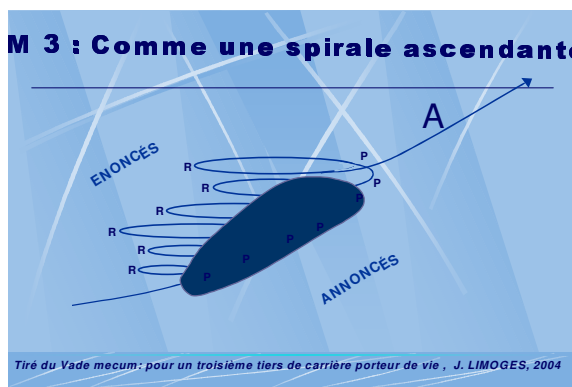
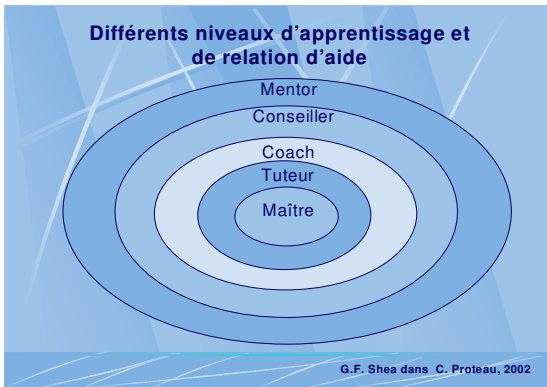
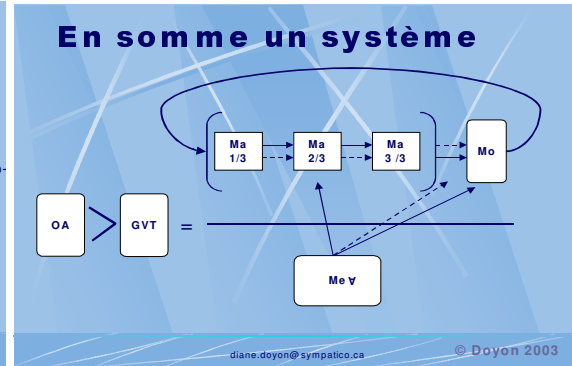


« Les relations au cœur de la gestion de vie au travail »

Par ce thème je vous présente ma conception d'un modèle d'apprentissage continu (2002) qui permet d'appréhender les différentes modalités relationnelles *significatives* au développement professionnel de chacun et chacune et de mieux répondre à la question : Comment s'y retrouver?



La gestion de vie au travail est la trame de fond du modèle. Par gestion de vie, je réfère au paradigme du *maintien professionnel* de Limoges (2001) et à sa composante complémentaire la mobilité professionnelle (Clavier, 2004). Le maintien est un processus dynamique et oscillatoire entre le lâcher-prise et le tenir-prise, prévenant à la fois l'épuisement et l'obsolescence. Il est intra-décisionnel et lorsque pour une raison ou une autre une décision se termine, il y a lieu de faire un nouveau choix, alors s'enclenche une transition et une mobilité. Ce qui nous importe ici, c'est que les enjeux de maintien reposent sur l'interaction Individu-Environnement et sont spécifiques au début (Ma₁), au mi-temps (Ma₂) et en fin de carrière (Ma₃).

La réussite d'un maintien et d'une mobilité est dans 85% des cas la résultante d'une relation de support. Ainsi, à l'instar de Jacquard (1997) pour qui « la complexité est telle que l'unique moyen de composer avec celle-ci, est de créer des liens » la valorisation des rapports inter humains devient la pierre angulaire de la réalisation du projet de chaque personne.

Ces relations de support caractérisées par l'ouverture, la foi en l'autre et l'engagement sur une certaine durée, seront distinctes selon l'enjeu de gestion de vie, le besoin et l'objectif de la personne, aussi spécifiques à l'étape de sa vie et selon sa préférence personnelle. Ainsi, certaines relations seront davantage axées sur la transmission des savoirs (mentorat, tutorat, cercles de legs) et pour d'autres davantage axées sur la co-construction des savoirs (coaching, groupes d'action formation et de codéveloppement). Ces modalités pourront aussi se distinguer

par le degré de directivité chez l'aidant face à l'apprenant, par l'orientation vers l'action et/ou la réflexion, et par les différents niveaux d'apprentissage et de relation d'aide (Proteau, 2002). Voici les définitions:

Mentorat : relation d'aide et d'apprentissage entre une personne d'expérience et une autre de moindre expérience intéressé à tirer avantage de l'échange pour son développement personnel et professionnel, conséquemment davantage axé sur le savoir-devenir. <http://www.youth.gc.ca/mentor/index.html>

Tutorat : Une relation d'un expert « tuteur » qui transfère ses compétences *spécifiques* à un apprenant. Très parent du compagnonnage à la différence que ce dernier « fait avec, partage le même lieu de travail, sur la même chaîne de montage par exemple »

Cercle de legs : Un espace-groupe de dialogue. Il vise un accompagnement aux tâches de ficeler et de transmettre son legs professionnel. Il favorise le développement de deux nouveaux savoirs : *savoir-rester* et *savoir-partir*, et participe à la préservation de la mémoire collective.

Coaching : Une relation entre un instructeur « coach » et un apprenant favorisant le développement de compétences *génériques* axé sur les résultats.

Groupe de codéveloppement : Groupe où tous sont en alternance clients et consultants, en vue d'un développement professionnel par la réflexion sur ses pratiques. <http://www.provirtuel.com/doc/gr-codeveloppement.html>

Groupe d'action formation : groupe de personnes avec un animateur favorisant des apprentissages multiples, par et dans l'action, où tous collaborent à la réalisation du projet de chacun. <http://www.ecoda.ca/asso.php>

En accompagnant les personnes au maintien professionnel ou à leur gestion de vie au travail, nous constatons de réelles différences quant au choix qu'elles exercent face à ces modalités relationnelles. Ceci n'engage pas, entendons-nous, la nécessité de mettre en place tous ces mécanismes mais, à tout le moins que nous puissions aider les personnes à préciser leur attentes lorsqu'elles s'engagent dans une relation d'entraide et d'apprentissage.

Cet accompagnement à la gestion de vie au travail a favorisé une meilleure compréhension de certains phénomènes observés dans ma pratique au mentorat. Par exemple, alors que j'explorais des stratégies pour développer davantage les compétences des mentors à exercer les fonctions 5 et 6 de l'échelle de Cohen (1995), justement celles liées au savoir-devenir, j'ai réalisé que c'étaient spécifiquement dans les dyades composées d'une personne guidée au premier tiers de sa carrière que ces fonctions n'étaient pas réalisées. En fait, la relation significative souhaitable à cette étape de vie, était davantage parente au tutorat ou au coaching, selon la compétence en développement.

De plus, si je réfère au contenu de l'atelier de Limoges en tant que développementaliste, ces fonctions pourraient carrément ne pas être réalisables par le « dit » mentor pour la simple et bonne raison qu'il n'en est pas à ce stade de développement. Ainsi, la générativité serait intrinsèque à un certain stade et nous pourrions davantage l'accompagner lorsqu'elle émerge, que proposer de l'enseigner. Dans le même sens, on pourrait faire erreur en offrant l'aide d'un mentor à une personne en début de carrière (premier tiers) alors que son besoin est davantage d'élargir ses modalités (comment) que de définir sa finalité (quoi).

Je termine en m'attardant davantage au troisième tiers de carrière et les relations qui y sont associées. Sous l'angle altruiste (donner) la personne en fin de carrière souhaitera s'engager comme mentor, coach, tuteur pour transmettre ses savoirs et nourrir son besoin de générativité. Mais sous l'angle égocentrique de l'entraide (recevoir), son besoin de support à elle, risque de se diriger vers des pairs face au passage « du partir » qui s'annonce, face à l'absence ou la

présence de demandes (sous pression ou non) de transférer ses savoirs et c'est un *cercle de legs* qui pourrait l'accueillir.

Mes travaux m'ont entraînés il y a quelques années à concevoir cet accompagnement auprès des personnes en fin de carrière. Pour moi le mentorat est essentiel, mais insuffisant pour appuyer les besoins des personnes en phase de générativité et les organisations soucieuses de la transmission des savoirs. Tout comme j'ai abordé et favorisé le développement d'un accompagnement éthique au mentorat, face au legs professionnel, l'impératif d'un agir sensé m'a dicté un processus de type recherche-action. Deux scientifiques, docteurs en éducation (counseling), Jacques Limoges, Université de Sherbrooke et Cynthia Martiny, UQAM ainsi que la praticienne Charlotte Morneau, c.o. ont accepté de travailler en équipe avec moi sur ce projet.

A ce jour, plusieurs ateliers ont été conduits sur la question. Avec la publication de l'ouvrage de référence de LIMOGES, le *Vade-mecum : pour un troisième tiers de carrière porteur de vie* (2004) et de sa conception du modèle d'accompagnement groupal comme une *spirale* (2005), j'ai un immense plaisir à vous annoncer aujourd'hui que les Cercles de legs sont bien incarnés et vivants. Antérieurement à cette étape plus concrète des Cercles, lorsque je nommais ce projet, les personnes me demandaient qu'est-ce que c'est ça ? Avant de décrire mon idée, je disais « ça, ce sont des bijoux à créer ». Ma vision est bien nourrie. Accompagner les personnes dans la tâche de ficeler et transmettre leur legs professionnel, est de l'ordre du précieux. J'en remercie déjà l'auteur du *Génie Québécois* (Limoges, 1996) d'avoir cru en ce projet et d'y avoir fait don de sa créativité. Je me considère privilégiée d'être aux premières loges de ces espace-groupes de dialogue. A ce privilège, j'associe une responsabilité, soit celle de partager les savoirs qui émergent de cette nouvelle pratique et c'est à la conférence conjointe de ACC/ACA (Association Canadienne de Counseling / American Counseling Association) à Montréal en avril 2006 que notre groupe entend présenter les données d'un premier rapport de recherche.

En toute complicité au regroupement de Mentorat Québec, je vous en révèle quelques-unes. D'abord, les Cercles ne devraient pas devenir une mode ou une panacée, puisque le profil des personnes qui s'y sentent interpellées ne concerne pas le statut, le rôle ou le revenu. Avec la réserve de ne pas créer une forme d'élitisme, c'est l'hypothèse du degré de maturation de l'être qui émerge et qui nous invite à mieux saisir le développement de la conscience chez l'adulte. De plus, le concept de Cercles de legs épouse mon thème en titre, puisqu'ils se sont constitués principalement par le bouche à oreille entre adultes et non par les mécanismes traditionnels de communication. Finalement, les entreprises pourront tirer avantage de l'intérêt que notre recherche-action porte à cet espace temporel où la personne est habitée par les questions du *savoir-rester* et du *savoir-partir*, conséquemment pourrait envisager intégrer un Cercle de legs, et où s'opère une forme de bascule qui l'amène dans l'unique énergie du partir, entraînant un désinvestissement possible face au transfert de ses savoirs.

En conclusion, accompagner les personnes à mieux gérer leur vie au travail entraîne une meilleure gestion vie-travail. Le travail vu comme porteur de vie! Comme nous sommes essentiellement des êtres sociaux, comme le maintien est tributaire à 88% de relations de support, que 80% des enjeux importants vécus chez l'adulte sont résolus grâce à une relation d'entraide, dotons-nous, accompagnateurs de générativité, d'intégrité et d'accomplissement humain, de mots et d'images à la hauteur de nos aspirations et valeurs. Face à la magie du mentorat mon leitmotiv a été « *Il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous* » (Paul Eluard), ma pratique à cet égard a été « *une expérience comme des ronds dans l'eau, qui s'agrandissent toujours* ». Ce chemin dans l'accompagnement des personnes et leur collectif m'a conduit à une vision plus globale et intégrée que je vous ai proposée par l'énoncé: « *Les relations au cœur de la gestion de vie au travail* » et qui a insufflé la création des *Cercles de legs*, qui vous l'aurez deviné, constituent un véritable vivier de mentors !

Communication de Diane Doyon, c.o. Table ronde du 4^e colloque sur le Mentorat et le monde du travail *Le mentorat efficient : une question d'avenir*, à Montréal, le 2 décembre 2005.

Références :

Bacon, C., Morneau, C., Doyon, D. *L'accompagnement éthique des personnes engagées dans une relation mentorale*, Actes du colloque « Le mentorat et le monde du travail : Son développement, son avenir, Saint Hyacinthe, Mentorat Québec, 9-10 mai 2002.

Bacon, C., Morneau, C., Doyon, D. *L'expérience d'une co-élaboration éthique au profit de la mise en mots des paradoxes de l'accompagnement au mentorat*, dans les actes du colloque international *Accompagnement et ses paradoxes*, Abbaye de Fontevraud, mai 2003.

Clavier, D. , Roy, B., 2004. « La mobilité interne » dans *Trois M : un modèle d'apprentissage continu et de gestion des compétences*, Symposium mixte dirigé par Doyon D. du Congrès AGRH 2004, La GRH mesurée, UQAM.

Cohen, N. 1995. *Mentoring Adult Learners*, Krieger Publishing Compagny, p. 189-193.

Doyon, D., Lamarche, L., Limoges, J. 2002 *Le Maintien : un nouveau paradigme de gestion de carrière*. Actes du 12^{ième} congrès de psychologie du travail et des organisations, Louvain-la-Neuve, Belgique, 8-11 juillet 2002, Association internationale de psychologie du travail de langue franc aise.

Doyon, D. et coll. 2003. *Modèle d'apprentissage continu axé sur les relations*, dans *Développer la qualité dans le conseil professionnel et la formation*. Congrès international de l'AIOSP, Berne.

Jacquard, A. (avec la participation d'Huguette Planès) (1997). *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*. Paris : Clamann-Lévy.

Limoges, J. 1996. *Le génie Québécois, essai ontologique sur les idéaux identitaires d'un peuple*. Louise Courteau Ed., Saint-Zenon.

Limoges, J. et coll. *Stratégies de maintien au travail et dans d'autres situations de vie*. Ste-Foy, Éditions Septembre, 2001.

Limoges, J. 2004. *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie, Vade-Mecum*. GGC Éditions, Sherbrooke.

Limoges, J. et Doyon, D. 2005. *L'accompagnement du maintien professionnel selon les tiers de carrière*, Congrès international de l'AIOSP, Lisbonne.

Proteau, C. 2002. *L'accompagnement: pour définir le rôle du conseiller et ses interventions en relation d'aide*, Essai de maîtrise en orientation présenté à la Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke