


Sous la direction  
de Philippe Maubant  
et Michel Boisclair

 Presses  
de l'Université  
du Québec



# LES PRATIQUES DE FORMATION, D'INTERVENTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DANS LES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES

Extrait de la publication







**LES PRATIQUES  
DE FORMATION,  
D'INTERVENTION ET  
D'ACCOMPAGNEMENT  
DANS LES MÉTIERS  
DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

## Presses de l'Université du Québec

Le Delta 1, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone: 418 657-4399

Télécopieur: 418 657-2096

Courriel: puq@puq.ca

Internet: www.puq.ca

### *Diffusion/Distribution:*

**CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7  
Tél.: 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université  
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77 403 Lagny, France – Tél.: 01 60 07 82 99

**BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél.: 02 736 68 47

**SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél.: 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# **LES PRATIQUES DE FORMATION, D'INTERVENTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DANS LES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES**

Sous la direction  
de Philippe Maubant et Michel Boisclair

 Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement  
dans les métiers des ressources humaines

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-3884-9

I. Personnel – Formation. 2. Ressources humaines. I. Maubant, Philippe.

II. Boisclair, Michel, 1952- .

HF5549.5.T7P72 2013

658.3'124

C2013-941404-5

Les Presses de l'Université du Québec  
reconnait l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Fonds du livre du Canada  
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

*Conception graphique*

**Vincent Hanrion**

*Image de couverture*

© Istock

*Mise en pages*

**Interscript**

**Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2013**

› Bibliothèque et Archives nationales du Québec

› Bibliothèque et Archives Canada

© 2013 – Presses de l'Université du Québec

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b> .....	1
<i>Philippe Maubant et Michel Boisclair</i>	

## **PARTIE I** **LE MÉTIER DE FORMATEUR ET DE CONSULTANT :** **LE POINT DE VUE DES PRATICIENS**

<b>Chapitre 1</b> .....	11
<b>Enjeux et défis de l'exercice du rôle-conseil :</b> <b>réflexion sur le métier de consultant</b>	
<i>Gilles Turcotte</i>	
Des situations difficiles .....	13
Les dilemmes et les défis du métier de consultant .....	16
Le développement des compétences des conseillers .....	23
Conclusion .....	36
Bibliographie .....	37
<b>Chapitre 2</b> .....	41
<b>Le métier de formateur et de consultant :</b> <b>le point de vue d'un praticien</b>	
<i>Michel Maletto</i>	
L'exemple d'une entreprise alimentaire .....	42
Une réflexion sur le métier de formateur-consultant en développement organisationnel (DO) .....	42
Notre approche en DO .....	43
Une formation à l'animation de réunion .....	44
Notre approche de formation .....	45
Le <i>e-learning</i> ou l'autoformation en ligne .....	45
Conclusion .....	46

## **PARTIE II**

### **LA PROFESSIONNALISATION DU MÉTIER : CERTIFICATION DES COMPÉTENCES**

<b>Chapitre 3</b> .....	49
<b>La certification des compétences en milieu de travail : modèles nationaux et enjeux pour la professionnalisation</b> <i>Michel Lejeune</i>	
Quelques précisions .....	51
La question des parcours de professionnalisation .....	53
La certification et la validation : deux notions distinctes .....	55
Les approches évaluatives .....	57
Les pratiques évaluatives .....	58
La question des cadres de qualification professionnelle .....	61
Conclusion .....	67
Bibliographie .....	67

## **PARTIE III**

### **LE RÔLE DES UNIVERSITÉS EN MATIÈRE DE PROFESSIONNALISATION : ENJEUX ET DÉFIS**

<b>Chapitre 4</b> .....	73
<b>Le soutien des universités aux formateurs d'adultes : le cas de l'École nationale d'administration publique</b> <i>Michel Boisclair et Lucie Montreuil</i>	
Des universités : un contexte en transformation .....	75
La Direction des services aux organisations : un modèle d'affaires .....	76
La Direction des services aux organisations : une équipe .....	77
Des valeurs et des principes .....	79
Un processus client .....	80
Des rôles et des responsabilités clarifiés pour les chargés de projet et les intervenants .....	81
Des outils au service du chargé de projet et des intervenants .....	82
Le développement professionnel des intervenants .....	82
Les perspectives et les enjeux .....	83
Bibliographie .....	84

## PARTIE IV DES MÉTIERS DE LA FORMATION EN QUESTION

<b>Chapitre 5</b> .....	89
<b>Le conseil pédagogique à l'université : une identité professionnelle à construire</b> <i>Lucie Roger</i>	
Le rôle du conseiller pédagogique : de l'explicite à l'implicite .....	90
La construction de l'identité professionnelle en question .....	95
Une esquisse de formation .....	99
Conclusion .....	101
Bibliographie .....	101
<b>Chapitre 6</b> .....	103
<b>Regards sur les pratiques d'enseignement des enseignants en alphabétisation au Québec</b> <i>Brigitte Caselles-Desjardins</i>	
L'alphabétisation : de quoi parle-t-on? .....	105
Les pratiques en éducation des adultes et en alphabétisation .....	108
Quatre dimensions pour une lecture des pratiques .....	111
La méthodologie de la recherche .....	115
Les résultats .....	117
Cependant .....	121
Bibliographie .....	122

## PARTIE V DES EXEMPLES DE COLLABORATION UNIVERSITÉ-ENTREPRISE

<b>Chapitre 7</b> .....	129
<b>Implantation d'un programme de mentorat pour favoriser la rétention des nouveaux agents : le cas des services correctionnels de Gatineau, une évaluation provisoire des résultats</b> <i>Christine Cuerrier, Michel Boisclair et Denis Germain</i>	

L'étymologie du mot <i>mentor</i> .....	131
Le mentorat, le mentor et le mentoré: des définitions.....	132
Un modèle de référence: le modèle de référence canadien de mentorat .....	133
Un programme de mentorat à l'Établissement de détention de Hull.....	135
Les mesures des répercussions .....	143
Les perspectives: transfert d'expertise – autonomie du milieu.....	149
Les clés du succès.....	150
Conclusion .....	151
Bibliographie .....	152
<b>Conclusion</b> .....	155
<b>La valeur de l'éducation comme finalité première de la professionnalisation des métiers de la formation: entre rêverie pragmatique et utopie réaliste</b> <i>Philippe Maubant</i>	
<b>Notices biographiques</b> .....	169

# INTRODUCTION

---

La formation et l'éducation des adultes (gouvernement du Québec, 2007 ; Troger, 2001) entretiennent avec l'histoire du système scolaire des relations étroites ; c'est du moins le cas en France et au Québec. Cherchant à articuler l'école et la vie (Houssaye, 1987), ces deux domaines de l'éducation ont depuis l'immédiat après-guerre à répondre à différentes missions : instruire, socialiser et qualifier. Dès lors, ils sont conduits aussi à prendre en charge une population qui présente différentes caractéristiques affectives et cognitives et dont les projets de formation sont très variés. Qu'il s'agisse d'un projet d'études supérieures, d'un projet de formation professionnelle, d'un objectif de requalification ou de remise à niveau, les usagers attendent de « leurs écoles » qu'elles répondent à leurs besoins et qu'elles puissent prendre en compte la singularité de leurs problématiques. Simultanément, l'appareil de production attend du système éducatif qu'il prépare les futurs professionnels dont il a ou aura besoin.

Ici se pose la récurrente question de l'introuvable relation formation-emploi (Tanguy, 1986). La demande des entreprises s'articule autour d'une ambition, soit celle d'élever les compétences de ses travailleurs. Mais elle se définit aussi au regard des nécessités d'adaptation des emplois et des qualifications ainsi que des compétences des travailleurs qu'exige le développement d'une économie mondialisée.

Aujourd'hui, la formation tout au long de la vie, pierre angulaire de la formation des adultes, constitue une valeur se déclinant de différentes manières et renvoyant à des modèles et à des dispositifs variés : stages de formation continue, session de

perfectionnement, temps de développement ou d'acquisition de nouvelles compétences, formation soutenant la réorientation professionnelle ou le développement professionnel... Autant de figures différentes d'un même projet ambitieux, celui d'une éducation tout au long de la vie au service d'une économie du savoir. Derrière ces déclarations d'intention se cachent la recherche d'une meilleure employabilité et l'objectif constant de gagner en rentabilité.

Or, la crise économique et financière qui a marqué de nombreux pays au cours des dernières années a amené les établissements d'enseignement, les organismes de formation et les entreprises à revoir leurs stratégies en matière de gestion des ressources humaines, tant au plan des politiques et dispositifs de formation qu'à celui de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique nécessaires à la mise en place des formations. En effet, qu'il s'agisse des tâches de diagnostic de besoins dans les entreprises, d'accompagnement des travailleurs en situation de travail dans un processus d'adaptation de leurs savoirs et de leurs compétences, de soutien aux processus de développement professionnel, acheteurs et vendeurs de formation sont invités à modifier leurs conceptions de la formation, à changer leurs manières de penser les politiques, les dispositifs et les pratiques, tant sur le plan formel qu'informel (Riffaud et Caron, 2011). Au-delà de ces changements visibles, c'est le travail et notre rapport au travail qui se trouvent interrogés et *de facto* notre conception du rapport aux différents temps sociaux, qu'il s'agisse des temps privés, des temps de formation, des temps d'activité en situation de travail (Méda, 2010). Dès lors, les travailleurs eux-mêmes sont conduits à revoir leur rapport à l'emploi, à remettre en question leurs liens identitaires et professionnels avec l'entreprise (Zwick et Racine, 2011).

---

Devant de tels bouleversements, les métiers des ressources humaines dans les entreprises se transforment, tant au plan de la conception de leurs fonctions et missions dans l'organisation qu'au plan de leurs pratiques développées. Ces métiers sont aujourd'hui invités à penser autrement leurs tâches. Ils sont aussi de fait conduits à réfléchir à leurs pratiques. Souvent placés à la croisée des chemins du diagnostic de problématiques et de l'identification de ressources formatives, ces métiers se doivent aujourd'hui de mettre en place des dispositifs de soutien, d'accompagnement, et de supervision du changement des pratiques individuelles et collectives au sein des organisations productives. En dialogue avec les *offreurs* de formation et les commanditaires publics, comme avec les partenaires privés, les métiers des ressources humaines font appel à des domaines de compétences multiples qui vont du diagnostic de besoin à la gestion de projet en passant par le conseil et l'accompagnement des travailleurs et des équipes. Plus que jamais aujourd'hui, les professionnels des ressources humaines sont à part entière des intervenants éducatifs et des passeurs de savoirs professionnels au sens où l'éducation est un acte visant l'apprentissage et le développement personnel et professionnel des sujets-objets de cette intervention éducative. Ce ne sont plus seulement des gestionnaires, mais aussi des concepteurs de formation et des accompagnateurs du changement.

Ces professionnels mettent en œuvre différentes pratiques s'appuyant sur différents cadres et modèles d'action : ingénierie de formation (Ardouin, 2008), ingénierie pédagogique (Maubant, 2001), didactique professionnelle (Pastré, 2011), analyse de l'activité, analyse des pratiques (Blanchard-Laville et Fablet, 2002), conseil, accompagnement... Or, ces nouvelles pratiques, plus proches des pratiques de formation que des pratiques de gestion sont peu ou pas identifiées, voire reconnues dans les entreprises. Les offreurs de formation, quant à eux,

peinent à prendre en compte ces changements, notamment dans les nécessaires coopérations et partenariats qui se mettent en place et se renforcent entre l'entreprise et les établissements de formation. Or, il nous semble essentiel d'engager une réflexion sur l'évolution de ces métiers des ressources humaines, tant d'un point de vue décisionnel et organisationnel que d'un point de vue opérationnel.

Qui sont ces nouveaux professionnels des ressources humaines ? Quelles sont les nouvelles démarches et pratiques qu'elles ou qu'ils déploient ? Comment les processus de partenariat, de collaboration et de coopération entre l'entreprise et les organismes de formation, en particulier postsecondaires, se transforment-ils sous l'influence de ces nouveaux métiers et des nouvelles compétences que ces professionnels maîtrisent et développent ? Comment la fonction « ressources humaines » peut-elle s'en trouver modifiée ? Et quels rôles et quelles fonctions les organismes de formation auront-ils à jouer prochainement pour tenir compte de ces nouvelles pratiques portées par les professionnels des ressources humaines. Cette publication s'inscrit dans deux journées d'études réalisées en mars 2012, à l'École nationale d'administration publique. Ces deux journées visaient quatre objectifs :

1. identifier ces métiers des ressources humaines : repérer leurs caractéristiques et mettre en évidence les signes visibles et invisibles de changements de fonctions et de pratiques ;
2. analyser les différents cadres et systèmes de référence de l'action professionnelle constitutive de ces métiers : intervention, conseil, gestion, accompagnement, consulting, ingénierie de formation ;



3. évaluer les effets de ces bouleversements de fonctions et de pratiques dans les métiers des ressources humaines sur le développement des compétences individuelles et collectives dans l'entreprise ;
4. analyser les conséquences de ces transformations sur les nouvelles conceptions de la formation, tant au regard des décideurs publics et privés qu'à celui des responsables d'établissements de formation.

C'est donc autour de ces quatre objectifs que nous avons regroupé les chapitres du présent ouvrage. Dans la première partie, nous mettrons l'accent sur le métier de formateur et de consultant en faisant valoir le point de vue de deux praticiens : Gilles Turcotte et Michel Maletto. Pour ces derniers, le contexte organisationnel en transformation exige de la part des intervenants des compétences particulières, notamment celles dont tient compte la révision de leur pratique qui s'ajuste à cette nouvelle réalité tout en s'assurant de la qualité et de l'efficacité de leurs interventions.

Quant à Michel Lejeune, il met l'accent sur la certification des compétences en milieu de travail. Cette certification est devenue un moyen efficace pour reconnaître la valeur d'une personne sur la base de son expérience et de sa maîtrise du métier et ainsi favoriser sa mobilité. C'est particulièrement vrai pour les professionnels qui œuvrent dans les métiers en ressources humaines.

Nous explorerons par la suite le rôle de soutien joué par les universités auprès des différents acteurs qui agissent au nom de l'université auprès d'établissements clients. Michel Boisclair et Lucie Montreuil démontreront comment elles peuvent agir et soutenir les ressources qui agissent en leur nom, notamment les chargés de projet de l'École nationale d'administration publique.

D'un autre côté, Lucie Roger et Brigitte Caselles-Desjardins porteront chacune à leur façon un regard sur le métier d'intervenant, qu'il soit conseiller pédagogique en milieu universitaire ou enseignant en alphabétisation. Elles aborderont particulièrement la formation et les conditions à mettre en place afin que ces deux acteurs accomplissent leur mission respective.

Nous verrons ensuite l'importance qu'a le partenariat université-entreprise. C'est dans ce contexte que Christine Cuerrier, Michel Boisclair et Denis Germain ont rédigé un chapitre portant sur un partenariat université-entreprise. Ils démontrent les points forts d'une telle démarche, mais également les difficultés que pose sa mise en œuvre.

Enfin, Philippe Maubant conclut cet ouvrage en misant sur une réconciliation possible entre les établissements d'enseignement et la professionnalisation des métiers en ressources humaines...

---

**Philippe Maubant**

D., professeur titulaire,  
Université de Sherbrooke

**Michel Boisclair**

M.A.P., chargé de projet,  
École nationale  
d'administration publique ;  
doctorant,  
Université de Sherbrooke

## Bibliographie

- Ardouin, T.** (2008). *Ingénierie de formation pour l'entreprise – Analyser, concevoir, réaliser et évaluer* (4<sup>e</sup> édition). Paris : Dunod.
- Blanchard-Laville, C. et D. Fablet (dir.)** (2002). « Analyse des pratiques. Approches psychosociologiques et cliniques ». *Recherches et Formation*, n° 39.
- Gouvernement du Québec** (2007). *Une histoire de l'éducation des adultes*. Québec : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Houssaye, J.** (1987). *École et vie active : résister ou s'adapter ?* Neufchâtel : Delachaux-Niestlé.
- Maubant, P.** (2001). *L'ingénierie pédagogique*. Poitiers : Éditions du Centre national d'enseignement à distance (CNED).
- Méda, D.** (2010). *Travail : la révolution nécessaire*. La Tour d'Aigues : Aube.
- Pastré, P.** (2011). *La didactique professionnelle*. Paris : Presses universitaires de France.
- Riffaud, S. et L. Caron** (2011). « Transferts des savoirs et rapports intergénérationnels : le cas des conseillers syndicaux », dans C. Berrier et al. (dir.). *Diversifications des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*. Québec : Presses de l'Université Laval, 43-60.
- Tanguy, L. (dir.)** (1986). *L'introuvable relation formation-emploi : un état des recherches en France*. Paris : La documentation française.
- Troger, V.** (2001). *L'école*. Paris : Le cavalier bleu.
- Weick, K.E.** (2009). *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*. Hoboken : John Wiley & Sons.
- Zwick, C. et M. Racine** (2011). « Comprendre les générations d'infirmières par les identités collectives au travail », dans C. Bernier et al. (dir.). *Diversifications des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*. Québec : Presses de l'Université Laval, 61-81.



# LES PRATIQUES DE FORMATION, D'INTERVENTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DANS LES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES

Sous l'effet des impératifs d'une employabilité et d'une rentabilité accrues, les métiers des professionnels des ressources humaines se transforment. Ceux-ci ne sont plus seulement des gestionnaires, mais aussi des concepteurs de formation et des accompagnateurs du changement. Responsables à la fois du diagnostic de problématiques et de l'identification de ressources formatives, ils doivent aujourd'hui mettre en place des dispositifs de soutien, d'accompagnement et de supervision du changement des pratiques individuelles et collectives au sein des organisations productives.

Qui sont ces nouveaux professionnels des ressources humaines? Quelles sont les nouvelles pratiques qu'ils déploient? Quels rôles et quelles fonctions les organismes de formation auront-ils à jouer pour tenir compte de ces nouvelles pratiques? Cet ouvrage engage la réflexion sur l'évolution des métiers des ressources humaines, et ce, tant sur le plan décisionnel et organisationnel que sur le plan opérationnel. Les auteurs relèvent les changements qui marquent les métiers des ressources humaines, puis analysent leur influence sur l'action professionnelle constitutive de ces métiers, sur le développement des compétences individuelles et collectives dans l'entreprise de même que sur les conceptions de la formation des décideurs publics et privés ainsi que des responsables d'établissements de formation.

**Philippe Maubant** est professeur titulaire à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et directeur de l'Institut de recherche sur les pratiques éducatives (IRPE). Il coanime un réseau-observatoire international sur la professionnalisation dans les métiers adressés à autrui.

**Michel Boisclair**, doctorant en administration de l'éducation à l'Université de Sherbrooke, est chargé de projet en conseil en gestion et développement des affaires à la Direction des services aux organisations de l'École nationale d'administration publique. Il est également professeur associé en éducation à l'Université de Saint-Boniface.

## Ont contribué à cet ouvrage

Michel Boisclair  
Brigitte Caselles-Desjardins  
Christine Cuerrier  
Denis Germain  
Michel Lejeune  
Michel Maletto  
Philippe Maubant  
Lucie Montreuil  
Lucie Roger  
Gilles Turcotte

PUQ.CA

