



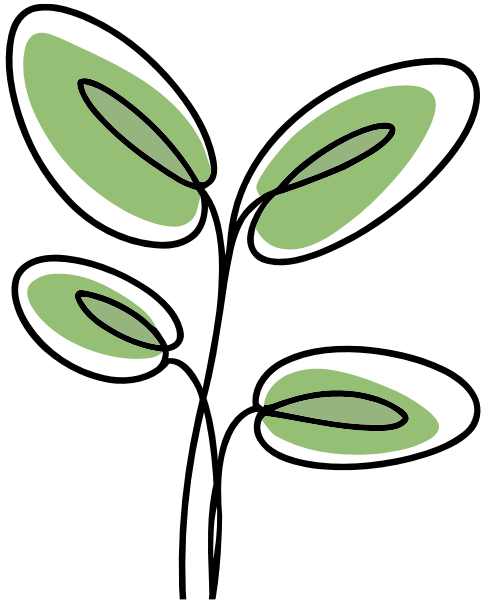
Sommet de l'innovation de la formation

**Passer de la formation à l'écosystème apprenant :  
comment les acteurs de la formation peuvent-ils  
devenir un catalyseur?**

A lush green forest with a stream flowing through it. The water is clear and reflects the surrounding greenery. The trees are dense and vibrant, creating a sense of a healthy, thriving ecosystem.

# Un écosystème

Un système formé par un **ensemble d'êtres vivants** qui **interagissent** entre eux et avec leur environnement, au sein duquel **circulent** en permanence de l'énergie, de la matière et de l'information.



# Les grandes lois du vivant

## Selon Olivier Hamant

### Diversité

Les systèmes vivants sont **hétérogènes**, pas standardisés.

La diversité permet l'adaptation.

### Redondance

Plusieurs éléments remplissent la même fonction.

Ce n'est pas inefficace, c'est une **assurance vie**.

### Circulation

Les ressources circulent dans le système.  
Rien n'est stocké de façon isolée.

### Interdépendance

Les espèces coopèrent et échangent.

Les champignons, par exemple, échangent nutriments et eau avec les racines des arbres.

### Sous-optimalité

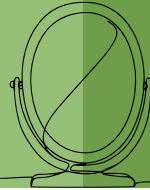
Le vivant est volontairement **un peu inefficace**.

Cette marge permet d'absorber les chocs.



# Le miroir avec l'entreprise

**Écosystème naturel**



**Organisation traditionnelle**

Diversité

Standardisation

Redondance

Optimisation

Coopération

Compétition interne

Circulation

Silos

Marge

Productivité maximale

An aerial photograph of a dense, lush green forest. The trees are packed closely together, creating a rich texture of various shades of green. A white rectangular box is superimposed over the center of the image, containing the main text. The background is a plain white color.

# **Pourquoi les écosystèmes apprenants ne fonctionnent pas?**



# Pourquoi les écosystèmes apprenants ne fonctionnent pas?

# Les quatre grandes contradictions

1

On parle de circulation,  
mais on organise  
des événements!

**La formation reste  
un moment ponctuel.**

2

On parle  
de communautés  
apprenante, mais  
on mesure des heures  
de formation!

**Le système de gestion  
continue de récompenser  
l'activité pédagogique,  
pas l'apprentissage.**

3

On parle de partage,  
mais on garde les silos.

**Le savoir reste attaché  
aux experts  
ou aux départements.**

4

On parle d'autonomie,  
mais on garde  
un modèle centralisé.

**La formation reste  
pilotée par un centre.**



# Le modèle « pépinière »

La formation isolée

- Conditions contrôlées.
- Apprentissage protégé.
- Savoir transmis.



# Le modèle « forêt »

L'écosystème apprenant

L'apprentissage se fait :

- dans l'environnement réel;
- par interaction;
- par expérimentation.

Apprentissage hors du travail

Transmission

Standardisation

Événement ponctuel

Centralisé

Apprentissage dans le travail

Interactions

Diversité

Dynamique continue

Distribué

# Organisation apprenante

- Les organisations apprenantes sont celles qui **créent des situations qui permettent le développement et l'expression** des compétences.
- Elles privilégient **les apprentissages collectifs** en vue d'organiser une progression collective des compétences.

- Des communautés vivantes.
- Des lieux d'échange informels.
- Des espaces d'expérimentation.
- Des savoirs distribués.

La formation devient alors **une composante, pas le centre.**

# Développer des environnements capacitants

## Cas du RERS (Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs®)

L'objectif du dispositif est de partager et d'échanger des savoirs, des savoir-faire et des expériences liées aux activités professionnelles quotidiennes selon les principes d'un RERS classique :

Réciprocité

Volontariat

Confiance

Confidentialité

Égalité

- Les échanges se réalisent oralement en **face à face** ou par **téléphone**.
- Des **bourses d'échanges** et un **site intranet** permettent de recueillir et diffuser les offres ainsi que les demandes, puis de définir les modalités d'échange et d'en faire le bilan.

# Développer des environnements capacitants

## Cas du RERS (Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs®)

- **Fonction d'intégration dans l'entreprise** : le RERS permet la création de liens entre un nouvel arrivant et les autres salariés de l'entreprise.
- **Fonction de socialisation professionnelle** : le RERS répond aux besoins d'échanges de ses utilisateurs et favorise le développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté.
- **Fonction d'apprentissage** : le fait que les apprentissages soient adossés aux situations professionnelles est facilitant, les utilisateurs du RERS peuvent cibler leurs besoins, définir des objectifs, établir des priorités, élaborer des stratégies, planifier, comparer leurs acquis à ceux des autres, etc.
- **Fonction de diversification pédagogique** : le RERS apparaît comme un outil qui complète les ressources de la formation (stages) et participe à une culture de l'apprenance, c'est-à-dire de donner aux individus les moyens d'aller chercher les connaissances par eux-mêmes. Ils deviennent agents de leur développement.

# Développer des environnements capacitants

## Cas du RERS (Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs®)

Le RERS a permis d'élargir le pouvoir d'agir des individus en leur permettant de :

- **choisir** les apprentissages qu'ils veulent réaliser en fonction de ce qu'ils ont envie ou besoin d'apprendre (liberté, responsabilisation);
- **s'autoréguler**, soit de choisir les ressources dont ils ont besoin pour réaliser leurs apprentissages et de les exploiter (autonomie);
- **développer** leur **sentiment d'efficacité personnelle** par la mise à disposition et la reconnaissance de leurs savoirs, compétences, ou pratiques (valorisation, engagement);
- **stimuler leur réflexivité** (conscience critique) lors des situations d'expression, de mise à jour des besoins de formation (bourses d'échanges) et de la réalisation des échanges (structuration, transmission, régulation d'un contenu) (apprentissage).

# Des exemples d'objectifs en lien avec les environnements capacitants

## OFFICE NATIONAL DES FORÊTS

Identifier les ressources formelles et informelles permettant aux employés d'apprendre, puis définir les conditions d'usage de ces ressources.

## SOURIAU

Identifier les raisons de la mobilisation (ou de l'absence de mobilisation) des ressources relatives à la connaissance des produits, à leurs spécificités techniques.

## ORANGE

Identifier les usages apprenants des tablettes et le développement des apprentissages à des fins de polyvalence.

## POLICE NATIONALE

Identifier comment les formateurs, une fois dans l'emploi, développent leurs compétences.

## DESJARDINS

Soutenir les projets de transformation à l'aide de cercles d'apprentissage animés par les directeurs principaux.

An aerial photograph of a dense forest, showing a variety of green trees. A white rectangular text box is superimposed over the center of the image.

**Le modèle « forêt », qu'est-ce que ça change?**



# Le modèle « forêt », qu'est-ce que ça change?



# Qu'est-ce que le modèle « forêt » change?

1. Les rôles des acteurs de la formation.
2. Les espaces d'apprentissage.
3. L'évaluation.

# Les rôles des acteurs de la formation

## Concepteur

De producteur de contenu à **architecte des conditions d'apprentissage**.

## Gestionnaire de la formation

De gestionnaire de l'offre de formation à un rôle d'**animateur de l'écosystème d'apprentissage**.

## Gestionnaire d'équipe

De prescripteur de formation à **propulseur de l'apprentissage dans l'équipe**.

# Les rôles des acteurs de la formation

## Concepteur pédagogique

- Créer des situations d'apprentissage dans le travail réel.
- Organiser la capitalisation de l'expérience.
- Soutenir des communautés de pratique.
- Créer des ressources légères pour soutenir l'apprentissage.

## Gestionnaire de la formation

- Soutenir les initiatives locales d'apprentissage.
- Favoriser les réseaux et les communautés.
- S'intéresser à la **circulation des savoirs** et à la capacité d'apprentissage de l'organisation.
- Mesurer différemment les apprentissages.

## Gestionnaire d'équipe

- Créer des conditions favorables à l'apprentissage dans le travail.
- Encourager l'expérimentation et le partage.
- Favoriser les discussions réflexives et les retours d'expérience.
- Soutenir les dynamiques d'entraide dans l'équipe.

# Les quatre leviers d'action « sans pouvoir »

1

**REPÉRER**

« Où est-ce que ça apprend déjà, sans moi? »

2

**RENDRE  
VISIBLE**

« Comment je fais exister cet apprentissage pour d'autres? »

3

**CRÉER  
DU LIEN**

« Qui devrait se parler, mais ne se parle pas? »

4

**STRUCTURER**

« Comment j'aide sans alourdir? »

# Les espaces d'apprentissage



Les **projets** deviennent des **espaces d'apprentissage collectif**.

Les **communautés** deviennent des **espaces d'apprentissage**.

Les **situations de travail** deviennent des **situations d'apprentissage**.



# L'évaluation

Mesurer

- La circulation des savoirs.
- La coopération.
- La capacité d'adaptation.
- Les effets sur la performance.

# Conclusion

Pendant des années, nous avons essayé d'améliorer la formation. Peut-être que la **vraie question n'est pas « comment mieux former? », mais « comment créer un environnement où l'apprentissage devient naturel? ».**

**Si l'organisation doit devenir un écosystème apprenant, alors les acteurs de la formation ne peuvent plus être des producteurs de formation; ils deviennent des catalyseurs de dynamiques d'apprentissage.**

➤ La circulation des savoirs, la coopération et la capacité collective à s'adapter.





# Questions et partage d'expériences

# Offre de services



Grâce à son expertise en développement organisationnel, Alia Conseil accompagne les organisations à trouver un équilibre durable entre performance et bienveillance.

## Nos valeurs ● Notre différence

*Innovation*

*Sur-mesure*

*Complicité*

## Développement du leadership et stratégie

● Développement d'une culture et des compétences de leadership

● Réflexion et planification stratégique

● Diagnostic organisationnel et culturel

● Optimisation de la structure et du fonctionnement organisationnels

● Accompagnement dans la gestion humaine du changement

● Accompagnement de la relève entrepreneuriale

## Maintien, développement et transfert des compétences

● Analyse des besoins et conception de formations

● Analyse des systèmes et des environnements de formation

● Accompagnement personnalisé des acteurs de la formation

● Élaboration d'outils de référence en matière de développement de compétences

● Gestion et captation de connaissances

## Santé organisationnelle et bien-être au travail

● Démarche d'amélioration du climat de travail

● Développement de l'engagement

● Développement d'une culture de respect et d'inclusion

● Développement d'une culture soutenant la qualité de vie au travail et le bien-être





# NOUS JOINDRE

Toute reproduction d'un extrait quelconque ou de la totalité de ce manuel par quelque procédé que ce soit, notamment la photocopie, est strictement interdite sans l'autorisation écrite de Alia Conseil.

© **Alia Conseil inc.**, 2026.



## QUÉBEC



418 652-1737



[quebec@aliaconseil.com](mailto:quebec@aliaconseil.com)



## MONTRÉAL



514 595-0701



[montreal@aliaconseil.com](mailto:montreal@aliaconseil.com)



## SAGUENAY



418 698-4060



[chicoutimi@aliaconseil.com](mailto:chicoutimi@aliaconseil.com)

[www.aliaconseil.com](http://www.aliaconseil.com)