

Le codéveloppement à l'Institut Philippe-Pinel

**Guy Arsenault, conseiller en développement des ressources
humaines, Institut Philippe-Pinel,
[garsenault@ssss.gouv.qc.ca]**

et

**Yvonne Poulin, directrice des programmes,
Institut Philippe-Pinel,
[ypoulin@ssss.gouv.qc.ca]**

RÉSUMÉ

Cet article décrit l'implantation du codéveloppement à l'Institut Philippe-Pinel de Montréal. Après avoir expliqué les raisons de ce choix organisationnel, les auteurs résument les points de vue des différents acteurs impliqués soient : les personnes participantes, la directrice des programmes et le conseiller interne (faciliteur). En dernier lieu, l'article cerne les apprentissages réalisés tant au plan collectif qu'individuel.

Le contexte

L'Institut Philippe Pinel de Montréal (IPPM) est un centre hospitalier psychiatrique spécialisé dans l'évaluation, le traitement et la réadaptation d'une clientèle présentant une double problématique de troubles psychiatriques associés à de la violence réelle ou potentielle. Dans cet établissement les fonctions d'encadrement au niveau intermédiaire sont, dans la plupart des cas, occupées par des personnes formées d'abord comme cliniciennes dans une discipline de la santé ou des sciences sociales.

De tout temps, les cadres en exercice ont participé à des activités de formation tantôt offertes par le réseau de la santé et des services sociaux ou encore par des firmes privées. De plus, l'établissement par le biais de sa politique de formation encourage et supporte financièrement les cadres désireux de se doter d'une formation académique en administration.

À la fin des années 80, la direction fait le constat de la difficulté répétée qu'éprouvent les gestionnaires à transférer dans le quotidien les acquis de ces

différentes formations. Désireuse de supporter les cadres intermédiaires dans un contexte où des changements s'imposent, la direction va d'abord opter pour une formation à la gestion sur mesure dispensée au sein de l'établissement. Un consultant est alors embauché avec le mandat d'instrumenter et d'accompagner les gestionnaires dans la réalisation des attentes et des objectifs qui leur sont signifiés.

Au cours de cette période, plus précisément entre 1991 et 1994, la directrice générale adjointe clinique, responsable de la gestion du centre opérationnel de l'établissement, participe à un groupe externe de codéveloppement professionnel mis sur pied par l'École nationale d'administration publique (ENAP) (voir texte de Y. Poulin).

À terme, l'expérience est évaluée positivement par la direction de l'établissement et peu à peu une orientation se dessine à savoir : offrir au sein même de l'établissement du codéveloppement professionnel pour les gestionnaires en exercice.

Dans la foulée de la décroissance, *la directrice générale adjointe clinique décide, de concert avec le directeur des ressources humaines, de maximiser les investissements en formation; à cet effet on confie à un conseiller interne la tâche de concrétiser cette nouvelle orientation.* Désormais les cadres intermédiaires de toutes les directions sont *invités à participer, s'ils le désirent*, à des groupes de codéveloppement professionnel intra-muros.

Pourquoi choisir l'approche du codéveloppement professionnel à l'IPPM ?

Plusieurs raisons ont amené notre établissement à privilégier l'approche du codéveloppement professionnel pour favoriser l'apprentissage et le développement des gestionnaires; *signalons* la nécessité de reconnaître et de valoriser le travail des gestionnaires dans un réseau qui a parfois tendance à les considérer comme « un mal nécessaire » ! *La cote de popularité des gestionnaires se compare difficilement à celle des cliniciens (médecins, infirmières, psychologues, éducateurs, et autres) qui, jour après jour, le soir ou la nuit,* dispensent des soins et des services aux patients. À l'Institut Philippe Pinel, nous n'échappons pas à cette façon de voir; aussi était-il important pour la direction d'offrir aux gestionnaires une occasion structurée d'améliorer leur pratique tout en reconnaissant le fait que chaque participant possède une

expérience valable à partir de laquelle il peut, lorsqu'il joue le rôle de consultant, contribuer réellement à aider *un collègue*, à le former.

Plusieurs cliniciens devenus gestionnaires trouvaient hier un sens et une valorisation dans un travail axé sur la relation d'aide aux patients; *aujourd'hui* la consolidation d'une nouvelle identité professionnelle devient un objectif important à poursuivre individuellement et collectivement. Et puis dans un milieu hautement spécialisé où les exigences de performance sont élevées, il n'est pas toujours facile d'exprimer ouvertement et sans risque le fait de ne pas savoir, NE PAS savoir faire ou encore NE PAS savoir être... en situation de gestion. Les rencontres de codéveloppement professionnel assuraient à nos cadres la confidentialité des échanges dans un climat de respect où chaque participant pouvait sans crainte exposer les préoccupations et les problèmes vécus dans l'exercice de ses fonctions de *gestion afin de recevoir de l'aide*.

C'est ainsi que sept cadres intermédiaires dont cinq d'une même direction s'engagent dans cette aventure qui dure maintenant depuis plus de six ans. L'animation est assurée par le conseiller interne en développement des ressources humaines. Est-ce encore cela aujourd'hui ?

Un passage significatif

Au cours des premières années, le groupe représente un lieu d'entraide et d'apprentissages; d'abord apprendre la méthode et ensuite apprendre à risquer, à oser, à se faire confiance, à s'ajuster, à s'outiller. L'animateur aussi est en apprentissage de son rôle; il réinvestit au fur et à mesure les expériences qu'il fait, par ailleurs, en codéveloppement. Les étapes de travail sont de mieux en mieux définies et structurées. Les rôles d'animateur, de consultant et de client sont de mieux en mieux cernés. Les habiletés mises en exercice se précisent et s'intègrent. Plusieurs « innovations » s'ajoutent au fil des ans : journal de bord, retours plus systématiques sur les apprentissages, présentation écrite des consultations, etc.

À l'occasion d'un bilan au terme de la troisième année, un malaise émerge et se traduit par la question suivante : l'animateur (conseiller interne À L'IPPM) ne serait-il pas en conflit de rôles ? Après reconnaissance du malaise et clarification de celui-ci, décision est prise de passer à un groupe autogéré : désormais la fonction animation sera assumée tour à tour par les membres du groupe (le conseiller interne quitte le groupe).

Pour l'animateur, ce passage au groupe autogéré génère plusieurs questions : est-ce une étape normale dans la maturité d'un groupe ou à l'inverse une résistance à approfondir ? Est-ce l'aboutissement prévisible du codéveloppement interne, animateur et membres du groupe jouant différents rôles dans la même organisation ?

Au dire même des participants, un élément sans doute déterminant fut le fait que l'animateur assumait au sein de l'organisation des fonctions et des rôles de plus en plus stratégiques relevant du développement organisationnel. Leur malaise : un manque possible d'objectivité de l'animateur compte tenu de son niveau d'implication dans différents dossiers. D'où une certaine méfiance et des craintes par rapport au respect de la confidentialité.

Nous pouvons faire aussi une autre lecture : un désaccord sur les objectifs premiers à poursuivre en codéveloppement. Est-ce un lieu d'apprentissage (du point de vue de l'animateur, d'où une nécessaire confrontation) ou, du point de vue des membres, un lieu de support et de soutien, compte tenu des turbulences organisationnelles ?

Notons aussi qu'à l'occasion de l'implantation de la structure par programmes, ce passage à l'autogestion coïncide avec la nomination des membres (5 sur 7) à des postes de gestion comportant des responsabilités accrues. S'agit-il d'une volonté de s'affranchir et d'exprimer leur nouveau statut ?

Reste que le groupe autogéré entame sa troisième année et que cette formule répond à leurs besoins.

Différents points de vue

Dans cette partie nous dégageons certains éléments d'évaluation que font les personnes participantes, l'animateur et le supérieur hiérarchique.

Le point de vue des personnes participantes

Qu'est-ce que m'a apporté et m'apporte ma participation à un groupe de codéveloppement ? *En réponse à cette question*, voici ce qui ressort des propos des personnes participantes. Nous leur avons demandé de répondre par écrit à cette question et avons par la suite tenu une discussion de groupe sur ce sujet.

Briser l'isolement

Le codéveloppement est un lieu d'appartenance, de support et d'entraide qui brise l'isolement ressenti comme gestionnaires. « **Je** constate que mes expériences en gestion ressemblent à celles des autres, c'est rassurant ! J'y trouve de l'appui, du soutien. C'est aussi une occasion de se féliciter pour les bons coups réalisés et s'encourager à poursuivre ».

Prendre du recul

C'est un temps d'arrêt, de réflexion, l'occasion de prendre une distance émotive nécessaire, de reprendre mon souffle, de ventiler, de faire le plein d'énergie. « Les échanges me donnent une vision plus complète et plus objective de mes pratiques de gestion. Le fait de m'exprimer sans avoir peur d'être jugé par mes pairs, m'a permis d'aller plus loin dans mes réflexions ».

Mieux se connaître pour s'améliorer

C'est un processus continu d'amélioration personnelle et professionnelle. « J'apprends à me connaître, à clarifier ma pensée, à me faire aider... comme client, cela requiert une bonne dose d'humilité ! Plus je me connais comme individu, meilleure est l'aide que je peux apporter au client lorsque je suis consultant. » « C'est un *must* ... une expérience enrichissante à tous les niveaux qui stimule et produit souvent l'étincelle nécessaire pour persister... il me serait impensable de continuer à œuvrer à l'Institut sans une telle ressource ! »

Développer une vision globale de l'organisation

Au fil des rencontres le matériel apporté permet à chacun de se doter d'une vision globale de l'établissement. L'apport des participants-consultants est teinté et enrichi par cette vision globale et les solutions apportées s'avèrent ainsi plus pertinentes et ont de ce fait plus de chance d'être concrétisées.

Le point de vue du directeur

Savoir que les employés que je dirige disposent d'un temps et d'un lieu au sein de l'organisation pour ventiler lorsqu'il y a un trop *plein; savoir aussi que* cela peut se faire sans que ces derniers se sentent menacés ou *craignent* des représailles; savoir également qu'ils peuvent y aborder les difficultés qu'ils vivent dans l'exercice de leurs fonctions (y compris celles vécues avec le supérieur immédiat) *de même que* leurs préoccupations et les projets professionnels qui leur tiennent à cœur afin d'obtenir de l'aide, du support et un éclairage approprié aux besoins formulés. Constater *finalement* que plusieurs jeunes gestionnaires à l'instar de leurs aînés s'engagent, à leur tour, dans une démarche de codéveloppement. **Tout**

cela représente pour un directeur un atout inestimable en regard du développement des personnes, de sa direction et de l'organisation.

Par ailleurs et en raison de ce que le codéveloppement offre aux participants, les attentes et les besoins à l'endroit du supérieur immédiat se modifient progressivement. Je deviens « une » des personnes auprès de qui les employés peuvent trouver de l'aide et du support pour solutionner les problèmes qu'ils rencontrent et améliorer leur gestion. Au cours des discussions et des échanges professionnels avec eux, je suis consciente que mon point de vue, mes conseils et l'éclairage que je peux apporter sur une question ou une problématique pourront être examinés et confrontés à d'autres lectures. À l'occasion, cela requiert de l'humilité; *le* supérieur immédiat n'a pas l'exclusivité des bonnes idées, d'autres en ont et parfois des meilleures !

Lorsque les cadres de la direction des programmes demandent à poursuivre le codéveloppement sans facilitateur, je m'interroge à savoir si je dois cautionner ce changement, comment moi et d'autres directeurs, allons évaluer le travail du groupe... et comment en rendre compte ? Après une réflexion partagée avec le facilitateur et le directeur des ressources humaines, nous décidons de faire confiance aux participants. Au terme d'une première année de fonctionnement autonome, nous traitons ces questions d'évaluation avec eux au moyen d'un questionnaire écrit et d'une discussion de groupe.

Peu à peu, je réalise que les personnes avec lesquelles je transige sont plus critiques, plus avisées voire plus autonomes. Les changements d'attitudes et de comportements qui prennent place (résultat du codéveloppement et d'autres facteurs) ont un impact sur les modes de communication et de coordination pratiqués au sein de la direction des programmes. Cette évolution se concrétise par une plus grande participation des cadres à la gestion des programmes et plus récemment à la formation de la relève.

Le point de vue de l'animateur (conseiller interne en développement des ressources humaines)

Avec le recul, je considère que le passage au groupe autogéré fut un passage obligé compte tenu de la culture de l'organisation et d'éléments conjoncturels précis. Mon implication dans différents dossiers stratégiques a catalysé une certaine méfiance et nécessitait à tout le moins une redéfinition de mon rôle au sein du groupe de codéveloppement. Par ailleurs, la décision prise par les membres d'assumer à tour de rôle la fonction d'animation reflète à mon avis cette problématique et aussi une maturité de fonctionnement du groupe.

Qu'est-ce que l'animation d'un *groupe interne de codéveloppement exige* du conseiller qui joue d'autres rôles de la même organisation ? *D'abord* un sens aigu de l'éthique : le nécessaire respect de règles de conduite relatives aux différents rôles exercés dans l'organisation; il y va du maintien de sa crédibilité. *Ensuite* une habileté à jongler et à harmoniser ces différents rôles : facilitateur, formateur, consultant, conseiller, etc. Ajoutons à cela une réelle vigilance en égard au respect des personnes et à la confidentialité.

Ce que *l'animateur* peut en retirer. Animer un groupe de codéveloppement interne représente une source d'ancrage dans les enjeux réels de l'organisation tels que portés quotidiennement par les membres du groupe. Une manière de saisir le pouls de l'organisation. De plus, *cette situation* nourrit le sentiment d'appartenance et des liens significatifs avec les personnes concernées. De façon accessoire, cela permet de préciser certains besoins de développement des cadres, tant individuels que collectifs.

Qu'avons-nous appris comme organisation ?

Cette dernière partie vise à nommer les apprentissages organisationnels que nous avons pu réaliser au cours de ces années. Précisons tout d'abord la difficulté de mesure inhérente à cet exercice. En effet, quoique l'on puisse identifier certains changements (attitudes et comportements observables dans les situations de travail), ces derniers restent tributaires de nos subjectivités et peuvent difficilement être attribuables à la seule réalité du travail en codéveloppement. En effet, le lecteur avisé pourra, tout comme nous, s'interroger à savoir si les changements observés ne sont pas plutôt dus à une réorganisation du travail et des structures comme nous l'avons vécu au moment de l'implantation des programmes clientèles; des changements de fonctions permettant aux individus de vivre de nouvelles expériences, d'assumer de plus grandes responsabilités et d'acquérir progressivement plus d'aisance et d'expertise dans l'exercice du métier de gestionnaire *ont-ils contribué à nos apprentissages ?* On se bute ici à un problème de contrôle des nombreuses variables qui interagissent dans le vécu du travail quotidien d'une organisation. Cette réserve étant faite, nous relaterons les changements qui nous semblent les plus significatifs.

Vers une culture de participation (et, au moins partiellement, vers une organisation apprenante)

Rappelons que la plupart des personnes participantes (5 sur 7) au groupe de codéveloppement appartiennent à la Direction des programmes et participent une

fois par semaine au comité de gestion de cette direction. Les responsables ont noté une dynamique de travail davantage axée sur la collaboration que sur la compétition. À plusieurs reprises, ces membres du comité ont démontré une capacité à s'entraider et à se supporter dans les moments difficiles, à exprimer ouvertement des divergences et à se rallier dans une action collective qui, à l'évaluation, s'avérait plus efficace. Le travail d'équipe se fait sous le signe de l'entraide et de la solidarité tout en laissant place à un positionnement individuel plus clair, affirmatif et spécifique. Les accords et les désaccords ont leur place et la rétroaction est mieux donnée et mieux reçue; donc le comité de gestion s'avère plus fonctionnel, efficace et efficient. Voilà un ensemble de caractéristiques d'une organisation apprenante. Rappelons, une fois de plus, que ces effets ne sont probablement pas entièrement attribuables au groupe de codéveloppement mais n'y sont sans doute pas étrangers non plus.

Un pouvoir personnel affirmé plus explicitement

Ces personnes ont, au fil des ans, développé une plus grande confiance en elles-mêmes; elles prennent davantage de risques en exprimant leurs points de vue, leurs besoins et leurs insatisfactions individuellement et collectivement. La majorité ont accepté et parfois recherché activement plus de responsabilités au sein de l'organisation tout en négociant avec la direction des conditions gagnantes pour mener à bien de nouveaux chantiers. L'exercice de ces responsabilités de gestion s'appuie plus clairement sur une zone de pouvoir personnel plus grande. La lecture qu'elles font de leur réalité laisse place à plus de proactivité et moins de place au poids paralysant des difficultés issues de l'environnement tant physique qu'humain. Elles sont davantage en action qu'en réaction. Plus capables de répondre de leurs choix professionnels de gestionnaire et d'articuler ceux-ci à partir d'une lecture plus stratégique de leur positionnement.

Une pratique de gestion plus distanciée et plus stratégique

Via les rencontres de bilan annuel, on remarque une gestion plus stratégique : une pratique professionnelle soutenue par une vision plutôt que tributaire d'un manque de distance et de regard global sur les situations à gérer.

Progressivement, une sorte de maturité a pris place dans les rapports interpersonnels, non seulement entre les personnes participantes, mais entre elles et leurs employés, leurs partenaires ainsi que leurs supérieurs immédiats. Les oppositions et, à l'occasion, les conflits sont nommés et traités plus rapidement et d'une manière plus respectueuse des parties impliquées. Les rencontres de suivi aux attentes significatives, les bilans et les appréciations de rendement sont des

occasions d'échanges, de rétroaction et de réenlignement qui se déroulent, la plupart du temps, dans un climat constructif où la mobilisation des parties est recherchée à l'égard de ce qui est à réaliser.

En guise de conclusion, cette démarche de codéveloppement nous apparaît féconde au plan organisationnel : une identité professionnelle plus affirmée, un sentiment d'appartenance plus cohésif et structurant, un pouvoir mieux assumé et un fonctionnement en silo atténué. Les gains nous semblent nettement plus intéressants que les coûts, l'investissement requis n'étant que d'environ 27 heures de travail par année en codéveloppement.

