

## Témoignage

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

Il y a une dizaine d'années, à la suite d'un changement de fonction, de conseiller à gestionnaire, j'ai participé, avec trois cadres supérieurs oeuvrant dans des organisations différentes, à un groupe de codéveloppement offert par l'Enap. Nous avons cheminé ensemble durant trois ans. J'en ai retiré des résultats très satisfaisants. Pourquoi ? Parce que, tout en pratiquant mon métier de gestionnaire, je l'apprenais avec d'autres; en fait, je me donnais le droit d'apprendre, le droit de ne pas tout savoir et tout savoir faire. Dans le groupe, j'apprenais devant les autres, j'apprenais avec eux, j'apprenais d'eux.

**Dans le rôle de client**, lorsque j'apportais une situation qui me préoccupait, c'était l'occasion de prendre un recul, d'identifier de manière plus précise ce qui était difficile pour moi dans la situation, et d'avoir, par le biais de la consultation, un éclairage nouveau et une aide particulière. Souvent, la veille, en écrivant la situation que je voulais apporter à mon groupe, un début de distance s'amorçait...le travail de réflexion débutait et allait se poursuivre dans le groupe. Ma préparation me permettait de décider sur quoi précisément je voulais être aidée de mes collègues et du facilitateur. Au cours de la rencontre il m'arrivait aussi, en présentant ma situation et en répondant à des questions de clarification, d'entrevoir des éléments ou des aspects de la situation que j'avais laissés dans l'ombre et qui tout à coup devenaient importants. J'exposais les moyens et les stratégies retenus dans cette situation et, à travers les interactions avec mes collègues du groupe, j'en identifiais d'autres possibles, parfois plus appropriés à l'atteinte des objectifs poursuivis. Quelquefois, c'était les objectifs même qui étaient revus à la lumière des questions, des remarques et suggestions de mes collègues et je me rendais compte qu'il fallait me repositionner, faire des ajustements, agir autrement.

Dans mon groupe de codéveloppement, j'apprenais que je pouvais m'être trompée, hésiter, être en compétition avec un collègue de travail, en désaccord avec mon patron...être découragée du comportement d'un de mes cadres...Par ailleurs, il m'arrivait d'être très emballée par un projet, une nouvelle

responsabilité ou un dossier qu'on venait de me confier et...« triper » comme on dit; d'autres fois, être fière d'avoir fait un bon coup et heureuse de le raconter...etc. Au fil des mois et de nos rencontres, je prenais confiance en moi comme gestionnaire, j'apprenais à me donner du temps pour réfléchir même si tout allait très vite en moi et autour de moi, et peu à peu, je comprenais que la réflexion sur et dans l'action était indispensable si je voulais m'améliorer et devenir plus efficace.

Devant moi, mes collègues évoluaient dans leurs milieux respectifs; ils étaient confrontés à des problèmes ou faisaient face à des situations compliquées et parfois complexes...ils devaient gérer des changements, initier des transformations majeures, faire des plans d'actions, négocier des budgets, des collaborations ou des ententes, évaluer des performances individuelles et de groupes, résoudre des conflits. Parfois, l'un de nous était dans l'eau chaude ou dans le collimateur de quelqu'un...et c'était difficile; à l'occasion, cela me rappelait ma propre situation...j'essayais d'écouter attentivement ce qui était dit afin de saisir avec plus d'acuité les véritables enjeux d'une situation extérieure à moi, même si par certains aspects, elle me parlait de mon milieu de travail.

**Dans le rôle de consultant,** il m'arrivait de poser des questions maladroites qui n'aidaient pas vraiment l'autre, mais cela aussi était acceptable et faisait partie de l'apprentissage; je prenais conscience que savoir questionner n'est pas inné. Le facilitateur nous invitait alors à nous recentrer sur notre collègue client, à tenir compte de ses préoccupations davantage que des nôtres et à chercher au meilleur de notre expérience, de nos habiletés et de notre empathie à l'aider véritablement. Et voilà que nous aidions notre collègue...quelle fierté alors et quel plaisir nous ressentions en découvrant que notre expérience était valable et que, partagée, elle permettait à l'autre d'apprendre et de s'améliorer.

Au cours de ces années, nous avons appris à nous connaître et à nous apprécier. Nous savions que nous étions redevables les uns aux autres de plusieurs apprentissages respectifs que l'écoute attentive, la confidentialité et le respect mutuel nous avaient permis de réaliser. Le rôle du facilitateur avait, dans notre cas, été déterminant : cette personne nous avait proposé un projet, une démarche d'apprentissage collective que nos supérieurs immédiats avaient endossés. Spécialiste du management et de l'animation des groupes, il avait encadré et guidé nos échanges afin que nous puissions atteindre nos objectifs. Tout au long de notre parcours, son support et ses encouragements ont contribué à faire de nous de meilleurs gestionnaires et surtout à cultiver en nous le désir de s'améliorer.