

Se développer entre pairs

Codéveloppement. Ces groupes deviennent de plus en plus populaires.

par Sylvie Lemieux > sylvie.lemieux@transcontinental.ca

Depuis 2002, une dizaine de gestionnaires de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) se réunissent régulièrement pour partager ce qu'ils vivent au quotidien. Ils discutent des défis qu'ils ont à relever, élaborent ensemble des solutions et améliorent leur pratique.

Ils font partie d'un groupe de codéveloppement, une approche de formation qui permet aux gestionnaires de développer ses compétences entre pairs.

« Ils participent de façon volontaire, explique Sylvain Gagnon, directeur général des ressources humaines à la CSST.

Ils doivent toutefois accepter de mettre leurs pratiques sur la table et de se faire *challenger*. Ils peuvent montrer leurs faiblesses sans se sentir jugés. Pour cela, il faut beaucoup de confiance et de générosité entre les membres du groupe. »

Briser l'isolement

Cette formule gagne en popularité dans les organisations, selon Muriel Drolet, présidente de Drolet Douville et Associés, une entreprise de Québec spécialisée en formation.

« Elle présente plusieurs avantages, dont le transfert d'expertise, dit-elle. Les gens

bénéficient de l'expérience des uns et des autres. Ils peuvent soumettre des cas réels et trouver des solutions en groupe. La formule permet donc de rompre l'isolement dans lequel se trouvent les gestionnaires. »

Pour l'organisation, le groupe de codéveloppement requiert un investissement minimum. « Les rencontres se tiennent généralement dans le cadre d'un déplacement déjà prévu, par exemple pour une réunion stratégique, explique M. Gagnon. Elles se déroulent dans les locaux de la CSST et sont animées par un conseiller en ressources humaines *senior* formé à cette approche qui vise

surtout à faciliter les échanges et les apprentissages. »

Apprendre différemment

À la CSST, le groupe est composé de quelques jeunes gestionnaires (cinq ans d'expérience au minimum) et d'une majorité de *seniors* qui proviennent de différents bureaux régionaux. « Il faut que les gens aient une certaine maturité professionnelle et qu'ils soient prêts à partager », soutient M. Gagnon.

Cette approche devient un produit complémentaire dans le coffre à outils du responsable de la formation. « Elle répond bien au besoin des



Sylvain Gagnon, directeur général des ressources humaines à la CSST [Photo : Martin Martel]

gestionnaires qui sont mûrs pour une forme moins traditionnelle d'apprentissage, explique M^{me} Drolet. Chaque groupe est libre de décider du contenu des rencontres et des moyens de formation. Je connais un groupe qui s'est payé un voyage aux États-Unis afin d'assister à la conférence d'un spécialiste de la gestion reconnu mondialement. »

Par ailleurs, la vie du groupe de codéveloppement ne se limite pas aux rencontres. Des échanges peuvent aussi se faire par courriel ou par téléphone. « Le groupe devient soudé, ce qui atténue le sentiment de compétition entre les gens, assure M^{me} Drolet. Cela a un impact positif sur la motivation au travail des participants. » ■

Comment six femmes gestionnaires s'entraident

Collaboration. Les discussions, qui se déroulent tous les deux mois, se font dans un climat de non-concurrence.

Pas besoin d'être compagnons de travail pour former un groupe de codéveloppement. Depuis l'automne, six femmes gestionnaires se rencontrent tous les deux mois pour partager leur expertise et leurs expériences. Elles sont issues de la grande entreprise et évoluent dans le domaine de l'ingénierie, un milieu majoritairement masculin.

« Elles ont ressenti le besoin de se retrouver entre femmes

pour créer un milieu propice au développement de leurs habiletés professionnelles », explique Heidi Spühler, *coach* certifiée chez Alifera Coaching et animatrice du groupe.

Une démarche autonome qu'elles veulent garder confidentielle. « Même leur employeur n'est pas au courant, précise M^{me} Spühler. Pour elles, le groupe devient un lieu pour ventiler et laisser tomber les masques, ce qu'elles n'ont pas

toujours la possibilité de faire dans leur entreprise. Face à des collègues, elles sont tenues à une certaine réserve. Si l'une d'entre elles a décidé de changer de travail, elle peut le dire sans craindre que l'information parvienne à son supérieur. »

Les rencontres se déroulent dans le cadre d'un cinq à sept dans une salle privée d'un restaurant de Montréal. Entre deux petits-fours, elles expriment à tour de rôle la question

qu'elles veulent soumettre au groupe. Les autres participantes donnent leurs suggestions ou leurs conseils. La séance se déroule dans le respect et l'écoute, dans un climat dépourvu de compétition.

« Une ingénieure qui fait de la gestion de projet était souvent confrontée à un débordement de travail parce que son vice-président ne refusait aucun mandat, raconte la *coach*. Les autres l'ont aidée à

prendre conscience que, face à cette situation, elle pouvait se donner un pouvoir : celui de dire non. Ça lui a ouvert les yeux. Maintenant, elle négocie avec plus de fermeté quant aux projets qu'elle accepte ou non de faire. »

La démarche est orientée vers la solution. « Ce sont des femmes qui veulent avancer dans leur vie professionnelle, explique M^{me} Spühler. Elles passent rapidement à l'action

pour mettre en pratique les conseils reçus. Les changements sont réels. » Elles se sont engagées pour un an, mais le groupe continuera d'exister au-delà de cette période. « Le besoin de communiquer et de partager les difficultés du quotidien est très grand chez les gestionnaires, dit M^{me} Spühler. Rapidement, les femmes ont développé un sentiment d'appartenance au groupe. Elles se sentent moins isolées. » S.L.

Imaginez votre carrière



avec deux fois plus de reconnaissance



Ordre des comptables en management accrédités du Québec

www.cma-quebec.org
1 800 650-ECMA

Programme exécutif
CMA-MBA

École des sciences de la gestion de l'UQAM

Université du Québec en Outaouais
(en français et en anglais)

Programme exécutif
CMA

Université Concordia (en anglais)