





Le CJL est une opportunité d'apprentissages, de rencontres mais également, et surtout, de réflexions. Les personnes côtoyées tout au long du programme, que ce soit dans notre cohorte ou celles qui nous ont si généreusement exposées leur parcours avec authenticité, justesse et passion nous ont permis de grandir et de réfléchir à la personne que nous voulons être.

#### Quel est mon plus petit prochain pas possible?

Ce conseil m'a été donné au PGAGL et répété au CJL. J'en ai fait une maxime de vie qui me pousse toujours un peu plus loin. Ce conseil sonne comme une question : **Quel est mon plus petit prochain pas possible?** Cette question, je me la pose souvent et dans toutes les sphères de ma vie. Je la vois comme une réflexion qui pousse l'action, qui reconnaît l'effort, qui refuse le point final. Parfois, l'action peut être très limitée pour plusieurs raisons. Mais à prendre le temps de voir le prochain pas, je réussis à pousser un peu plus loin, que ce soit dans un geste, une réflexion, une attente consciente. Pour moi, le prochain pas peut prendre plusieurs formes. Et il peut être fait de côté ou même en arrière s'il permet de mieux avancer. L'action n'a pas non plus à être flamboyante. Les petits pas sont souvent plus efficaces que les grandes enjambées. Ils nous portent plus loin et nous permettent de profiter du voyage!

UNE DES PHRASES QUI FUT MARQUANTE POUR MOI EST : L'AUDACE ET L'ESPÉRANCE SONT PLUS FORTES QUE L'HABITUDE ET LA MÉFIANCE. DANS UN CONTEXTE OÙ NOUS DEVONS PLUS QUE JAMAIS ÊTRE DES LEADERS TRANSFORMATIONNELS, CETTE PHRASE ME GUIDE. IL FAUT OSER, INNOVER, SORTIR DU CADRE ET LE FAIRE DANS LA CONFIANCE. L'HABITUDE ET LA MÉFIANCE SONT TOURNÉES VERS LE PASSÉ ET SONT CONTRE-PRODUCTIFS. JE PRÉFÈRE ÊTRE OPTIMISTE SANS ÊTRE NAÏVE. L'AUDACE C'EST DE REGARDER TON TABLEAU DE BORD ACTUEL TOUT EN AYANT LE COURAGE DE SORTIR DU CADRE POUR TROUVER DES SOLUTIONS.  
> COMME DANS LES SPORTS, ON NE PEUT PAS ÊTRE SUR LA DÉFENSIVE ET PENSER L'EMPORTER. ÊTRE DANS LA MÉFIANCE C'EST JUSTEMENT D'ÊTRE SUR LA DÉFENSIVE ALORS QUE LA CONFIANCE NOUS PERMET DE TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES.

Le terme *Cercle* a pris tout son sens avec plusieurs déclinaisons : cercle de confiance, cercle de confidences, cercle de développement, cercle de partage, etc. Ce fut aussi l'occasion de rencontrer plusieurs ténors gouvernementaux du présent et du passé qui ont généreusement partagé leur parcours afin d'éclairer notre propre chemin. Leurs nombreux conseils ou témoignages ont toujours eu l'effet de rendre mon voyage de retour plutôt court, bien qu'il soit de 5 heures, concentré dans mes réflexions à ce que je pouvais en retirer pour mon propre bénéfice. Parmi ceux-ci, je retiens particulièrement trois messages :

- **Aime les gens** : un bon gestionnaire doit aimer les gens afin de mettre à contribution la meilleure version d'eux-mêmes. Il faut les observer, les écouter, déceler leurs forces et leurs faiblesses et les encourager même quand ils doutent de leurs capacités. Aimer les gens aide à aller à leur rencontre.
- **Fais des passes** : un gestionnaire gagnera beaucoup à faire des passes afin de permettre aux autres de briller. La satisfaction ressentie de mettre en valeur quelqu'un et lui permettre de se réaliser est un privilège. Le retour sur cet investissement est garanti!
- **Choisis tes batailles** : le parcours d'un gestionnaire est parsemé de nombreux défis. Bien qu'il ait l'ambition de tous les relever, les différents contextes peuvent exiger un choix et ceci nécessite un certain laisser-aller. Il est important de choisir les batailles qu'on estime essentielles et tolérer que certaines n'aient pas le dénouement espéré. Au bout du compte, si c'est en respect de nos valeurs, on continuera d'avancer.

Plusieurs phrases ont marqué mon passage au CJL, que ce soit :

- de toujours être en action et que toute action amène des gains en visant « **le plus petit premier pas possible** »,
- de « **traiter les gens comme s'ils étaient ce qu'ils peuvent devenir et nous les aiderons à devenir ce qu'ils peuvent être** »,
- d'« **habiter notre costume** » en assumant pleinement nos responsabilités avec ses bons et moins bons côtés,
- d'« **être maître de notre temps** », puisqu'il est facile de s'y perdre et de garder en mémoire qu'être maître de notre temps c'est être maître de soi-même,
- ou simplement de se souvenir que notre tâche première est d'« **aider** » !

Mon parcours m'a fait prendre conscience de l'importance d'un réseau. Je savais, avant le CJL, que notre réseau pouvait nous aider, mais c'est au Cercle que j'ai pu en mesurer la force. L'adage « seul on va plus vite mais ensemble on va plus loin » a pris un nouveau sens.

#### Nos actions démontrent nos priorités

Le temps est une ressource limitée : on ne peut l'utiliser deux fois ! Depuis le cercle, je remplace l'expression « je n'ai pas le temps » par « ce n'est pas une priorité ». Exemple : « Je n'ai pas eu le temps de rencontrer mon employé aujourd'hui » devient « Ce n'est pas une priorité pour moi de rencontrer mon employé ». Je m'assure ainsi d'utiliser mon temps en cohérence avec mes priorités, donc les employés.

#### « Habite ton costume »

Cette expression m'a fait réfléchir au rôle du gestionnaire-leader dans la fonction publique. Cristallisée grâce aux enseignements appris au Cercle, il s'agit en quelque sorte de ma compréhension de ce que peut représenter le leadership transformationnel !

« Lorsqu'il habite son costume, le gestionnaire devient un leader. Afin de prendre des décisions, il met l'intelligence collective à contribution. Il instigue et encourage le questionnement, la réflexion afin de créer de nouvelles options ou même des opportunités insoupçonnées. Il écoute son équipe et sait s'entourer des collaborateurs ayant des expertises complémentaires et diversifiées. Il conçoit la diversité culturelle ou générationnelle non pas comme un défi mais comme une richesse. Il fait une bonne lecture de son environnement et il est toujours au service du citoyen, en protégeant le bien commun et l'intérêt public.

Ses décisions, ainsi nourries et appuyées, sont bien comprises et les équipes y adhèrent facilement car elles y reconnaissent le SENS. Le leader tient le cap sur les objectifs à atteindre et sait inspirer, mobiliser, guider et maintenir une motivation soutenue de son équipe et ce, malgré les difficultés et les imprévus rencontrés en cours de réalisation. Malgré les imprévus, il est toujours capable d'expliquer le chemin parcouru et d'éclaircir les marches à suivre. Comme il ne s'agit pas toujours d'une ligne droite, il voit clair les détours nécessaires sans toutefois perdre le cap sur les objectifs !

Empathique, il active habilement les ressorts qui sous-tendent la motivation de ses coéquipiers et les pousse à se dépasser. Il sait guider, comprendre et inspirer ses coéquipiers tout en étant ferme et persuasif dans les décisions à prendre.

PUBLIC LAB

COHORTE 10

#### NOTRE RÉFLEXION, NOTRE INSPIRATION

Nos accompagnateurs  
Mme Marie-Josée Dionne



Mme Line Drouin  
Marraine de la cohorte 10



M. Yves Ouellet  
Emblème de la cohorte 10



Mme Nathalie Rinfret  
Exploration des croyances  
sur le leadership  
L'intelligence émotionnelle

M. Claude Provencher  
Coach  
Savoir gérer son réseau



M. André Vézina  
Confiance et liberté



Mme Diane Wilhelmy  
Le sens de l'État



M. René Rouleau  
Les compétences clés du  
leader-stratège



M. François Leclerc  
Ministère des Finances



M. Patrick Beauchesne  
Les comités ministériels



Mme Stéphanie Morin  
Savoir gérer son réseau



Mme Juliette Champagne  
Protocole d'état et  
protocole diplomatique



Mme Lucie Robitaille  
Les emplois supérieurs



Mme Nicole Bourget  
Le leadership de sens



M. Nikolas Ducharme  
Gestion de la performance



M. Gilbert Charland  
L'interface politico-administrative



M. Gilles Charland  
Négociation



M. Philippe-André Tessier  
La gestion dans le secteur  
public vs privé

Travail présenté par :

Geneviève Corneau  
Valérie Poulin

Laura Ispas  
Anne-Marie Tremblay

Frédéric Paquet  
Dominic Vaillancourt