

Portrait

Raynald Goudreau : un gestionnaire d'approche humaniste

D'abord psychologue scolaire, puis directeur d'écoles primaires et secondaire, Raynald Goudreau vient d'être nommé directeur général de la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées, qui emploie 1000 personnes et regroupe une vingtaine d'écoles de l'Outaouais. À quelques jours de son entrée en poste, il dresse pour nous un bilan de son parcours dans le domaine de l'éducation.

La maison de monsieur Goudreau est à vendre. Au moment où nous lui avons parlé, celui-ci s'affairait à fermer ses dossiers en tant que directeur de la polyvalente Saint-François, un établissement situé en Beauce, la région que ce psychologue a adoptée au début de sa carrière, il y a 25 ans. « C'est un changement de vie, pas seulement un changement de poste », précise-t-il.

_LE DÉCLIC

« J'ai toujours su que j'allais travailler avec les jeunes », affirme Raynald Goudreau. Alors que ce dernier se destinait à une carrière d'enseignant, il se découvre une passion pour ses cours de psychologie au cégep, à Cap-Rouge. C'est le déclic. « Je n'avais pas l'impression de travailler quand j'étudiais la psychologie », se souvient-il.

Il poursuit donc ses études à l'Université de Sherbrooke et obtient, en 1984, son diplôme de maîtrise en psychologie des relations humaines. Il n'en est pas encore conscient, mais les compétences acquises en développement organisationnel et en consolidation d'équipes lui seront particulièrement utiles comme gestionnaire. Raynald Goudreau reviendra par ailleurs à l'Université de Sherbrooke quelques années plus tard pour faire des études de maîtrise en gestion de l'éducation et de la formation.

_DE PASSE-PARTOUT À... PASSE-MONTAGNE!

En acceptant le poste de directeur général, Raynald Goudreau effectue un retour aux sources. C'est effectivement au sein d'une Commission scolaire qu'il a fait ses débuts à titre d'animateur passe-partout. Cette fonction s'inscrivait dans le cadre d'un programme provincial destiné aux enfants de quatre ans. Raynald Goudreau y a mis à profit ses compétences d'animation de groupe en organisant, entre autres, des rencontres de discussion avec les parents. « Nous parlions d'éducation et de leur vécu de parents. J'ai appris plus d'eux que j'ai pu leur apporter! », remarque-t-il en riant.

Puis, trois ans plus tard, le jeune professionnel obtient un poste de psychologue scolaire. Il travaillera au primaire et au secondaire pendant une douzaine d'années. Ouvrant dans une petite communauté, Raynald Goudreau a eu la chance de côtoyer les mêmes élèves au fil des années. Les plus âgés, ceux qui l'avaient connu dans son rôle d'animateur passe-partout, le taquinaient d'ailleurs en le surnommant Passe-Montagne! Parce qu'il est ancré dans son milieu, qu'il connaît les parents des élèves, le psychologue se définit alors autant comme un spécialiste que comme un intervenant communautaire.

_L'AVENIR DE LA PSYCHOLOGIE SCOLAIRE

« Le milieu scolaire souffre en ce moment du manque de psychologues », affirme Raynald Goudreau. Comme plusieurs, il constate que la spécialité de psychologue scolaire traverse une période difficile. « En Beauce, on a des postes non comblés ». Selon lui, ce n'est pas une question de dévalorisation de la fonction dans le milieu. « La reconnaissance de la valeur de cette profession est acquise », soutient-il. Le gestionnaire déplore plutôt le nombre restreint de programmes universitaires destinés à former des psychologues spécialisés dans ce domaine.

Sous un autre angle, il se dit préoccupé par le fait que certains psychologues scolaires exercent ce métier à temps partiel, tout en pratiquant aussi en privé. « En cours de route, quelques-uns abandonnent carrément la psychologie scolaire », fait-il remarquer. Les conditions de travail, dont le salaire, peuvent-elles être en cause? « Peut-être », admet Raynald Goudreau. Mais il y a autre chose. Dans un système aussi complexe que le milieu de l'éducation, le psychologue n'a pas qu'un seul client comme en privé : il doit pouvoir s'affirmer devant les enseignants, les directions et devant les collègues. « C'est un rôle exigeant », conclut-il.

_DÉFICIT DE L'ATTENTION : UNE PERSPECTIVE DÉVELOPPEMENTALE

L'intérêt de Raynald Goudreau pour la problématique des troubles de l'attention survient alors que celui-ci fait certains constats troublants sur le terrain. « J'ai vu des enseignants s'épuiser et des élèves déraiper », dit-il. N'ayant pas reçu de formation spécialisée en psychologie scolaire à l'université, il s'est perfectionné dans le cadre d'activités de formation continue. Ces activités – un moteur de développement important, selon ses dires – lui ont permis de créer des liens et des mécanismes de supervision avec des collègues. Parmi eux se trouve le psychologue Charles Robitaille. En 2002, tous deux ont reçu le prix professionnel de l'Ordre des psychologues du Québec (OPQ) pour leur implication dans un comité mixte de l'OPQ et du Collège des médecins, qui avait produit les lignes directrices pour le traitement du trouble de déficit de l'attention et de l'hyperactivité.

« Dans les écoles primaires, on me mentionnait parfois que le tiers des élèves d'une classe souffraient de troubles de l'attention », se remémore Raynald Goudreau. Sans nier que certains élèves puissent présenter des troubles ayant des bases neurologiques qui justifient un traitement pharmacologique, le psychologue cherche à camper les difficultés d'attention dans une perspective

développementale. On lui doit d'ailleurs quelques articles de vulgarisation scientifique sur le sujet¹. Cette vision, qui tient compte des découvertes en psychologie cognitive et en neuropsychologie, l'amène à proposer différentes stratégies pédagogiques applicables en classe et permettant aux élèves de devenir progressivement plus attentifs et aptes à contrôler leur impulsivité.

_UN RÔLE D'EXPERT-CONSEIL

De 2000 à 2003, Raynald Goudreau délaisse ses tâches de psychologue pour occuper un rôle d'expert-conseil aux Services éducatifs de sa Commission scolaire. Pendant ces années, il offre un soutien à toutes les équipes-écoles et les directions de son territoire qui travaillent à la problématique des troubles de comportement. Il anime, entre autres, des sessions de perfectionnement sur la gestion de classe, l'hyperactivité, la gestion des conflits et l'intimidation.

On fait aussi appel à lui lors de situations graves, désignées par le « code 14 » dans le milieu, impliquant des conduites d'agressivité qui mettent en péril le maintien d'un jeune dans son milieu scolaire. Dans de tels contextes, Raynald Goudreau a animé des comités d'expertise regroupant des intervenants de la DPJ, du CLSC, les gens du milieu scolaire et les parents. Toutefois, bien que très stimulant, l'exercice de ce rôle d'expert finit par semer le doute dans l'esprit du professionnel.

_UNE NOUVELLE PERSPECTIVE

« À force de donner des conseils, de dire : "Vous devriez faire ceci, vous devriez faire cela", je me suis mis à me demander si je rendais vraiment service », se souvient Raynald Goudreau. À ses yeux, le spécialiste qu'il était s'exposait au risque de s'éloigner du vécu concret d'une école. Ces réflexions le poussent à faire le grand saut vers la gestion, à plonger dans la vraie vie du terrain : « Quand on est dans l'école, qu'on saisit le climat, qu'on est concerné et interpellé par les souffrances et l'épuisement du personnel, on peut mettre les choses en perspective et découvrir que le besoin qu'on aurait ciblé comme expert n'était peut-être pas si prioritaire dans les circonstances et qu'il y avait d'autres besoins encore plus urgents. »

Il assumera d'abord, en Haute-Beauce, la direction d'un regroupement de deux écoles primaires et d'une école secondaire de premier cycle, situées dans trois localités différentes. « C'était une tâche exigeante », concède-t-il. Plus tard, il se voit confier la direction de la polyvalente Saint-François. « La défavorisation m'a interpellé au plus haut point », dit-il en repensant à ses débuts comme directeur. Puis, peu à peu, une vue d'ensemble se dégage. À côté des difficultés et de la souffrance – l'angle de vision auquel sont confrontés les cliniciens –, toute la beauté de l'école se révèle. C'est la vie de tout un village qui s'offre à lui.



_L'ÉCOLE : UN MILIEU DE VIE

« L'école c'est un lieu de rencontres, un milieu où naissent des projets de toutes sortes et où on côtoie des adultes passionnés », décrit Raynald Goudreau. Visiblement fier des élèves de son école, il dépeint ces derniers comme des personnes articulées, aimant rendre service et poser des gestes citoyens. D'ailleurs, le jour de notre entretien, le point culminant du « Défi têtes rasées 2010 » avait eu lieu à l'école. Or l'organisation locale de cette activité de collecte de fonds pour les enfants atteints d'un cancer avait été prise en main par une élève. Quelques enseignants et un membre de la direction y ont pris part en acceptant de se faire raser la tête. Monsieur Goudreau est touché par la complicité existant entre le personnel de l'école et les jeunes : « Ce sont des alliés. Je comprends que les élèves aient spontanément envie de tutoyer leurs profs. »

Un établissement scolaire est, pour lui, un milieu essentiellement social. À la polyvalente St-François, une tradition vieille de 30 ans veut que les finissants passent une nuit sur un terrain vacant et tentent, le lendemain, de passer à travers leur journée d'école sans avoir dormi. C'est le fameux « party de clos ». Même si son rôle est alors de rappeler aux élèves les règles de sécurité d'usage, le directeur reconnaît l'importance de tels rituels de passage. Il voit, en outre, un défi dans le fait de respecter les jeunes dans ce qu'il décrit comme « leur goût impétueux de défier l'autorité et de s'affranchir ».

_FAIRE ÉQUIPE AVEC LES GENS

En discutant avec Raynald Goudreau, on sent bien que le psychologue est toujours là derrière le gestionnaire. D'ailleurs, les compétences à la base de sa profession d'aidant lui ont été utiles au quotidien, y compris lors d'événements tragiques, comme cette fois où il a dû annoncer à des élèves que leur enseignante avait perdu la vie dans un accident de la route.

Accompagner, gérer les conflits, aider une équipe à reconnaître et à nommer ce qui se passe, prioriser les projets en fonction de la capacité de travail des employés : voilà quelques exemples d'objectifs que poursuivait Raynald Goudreau en tant que directeur d'école. Or le comité de sélection qui vient de recommander sa

nomination à l'unanimité semble avoir reconnu la valeur d'une telle vision de la gestion. Alexandre Iracà, le président de la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées, décrit en ces termes le profil du nouveau directeur général : « M. Goudreau dispose d'excellentes capacités de communication, de mobilisation et d'écoute qui permettront une transition sous le signe de la continuité. »²

_ADIEU, MONSIEUR LE DIRECTEUR

Raynald Goudreau prendra la gouverne de la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées dans un contexte difficile. Entre la vision du ministère de l'Éducation, le regard toujours critique des médias, les demandes des parents, les besoins des enseignants et des élèves, celui-ci souhaite participer au rétablissement de la confiance. « On a besoin de cohérence, d'un fil conducteur », résume-t-il. Il compte bien utiliser la tribune que lui offrira son nouveau poste pour défendre sa vision, notamment quant à la façon de favoriser la réussite des élèves en misant entre autres sur une détection précoce des difficultés.

Mais l'heure de la planification stratégique n'est pas encore venue. Alors qu'il se confie, le psychologue est surtout occupé à vivre cette étape difficile qui précède les départs. À travers les témoignages

qu'il reçoit, il dit se laisser toucher par la tristesse des gens et veut savourer l'instant présent en compagnie de ceux qu'il s'apprête à quitter. « Je suis en deuil », finit par admettre Raynald Goudreau après 25 années à vivre dans le milieu de l'enseignement de la Beauce. « La vie, dans ce qu'elle a de meilleur, est un processus d'écoulement, de changement où rien n'est fixe », écrivait Carl Rogers³. Mais certaines valeurs, dont l'humanisme, peuvent à l'évidence suivre une personne tout au long de son parcours.

Par *Éveline Marciel-Denault, psychologue et journaliste pigiste*

_Notes

- 1 Raynald Goudreau a notamment contribué au dossier *Déficit de l'attention et hyperactivité* de le magazine *Psychologie Québec* (vol. 17, no 6, novembre 2000) en publiant un article intitulé : *Le développement des processus de contrôle attentionnels*. Ce dossier est toujours accessible dans les archives de la revue, à partir du site Internet de l'OPQ.
- 2 Citation tirée du site de la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées. Page consultée le 29 mai 2010 : www.cscv.qc.ca/spip.php?article=295&Valider=Afficher+1%27article
- 3 Dans *Le développement de la personne*. Paris, Dunod, 1968, p. 25.

**Programme de formation
en hypnose clinique**

Découvrez les savoirs et développez les habiletés permettant d'utiliser l'hypnose dans votre domaine de pratique.

À Montréal et à Québec

Consultez le site www.fc.ulaval.ca/hypnose.

Ce programme est offert par la Direction générale de la formation continue de l'Université Laval en collaboration avec l'Institut Milton H. Erickson de Montréal.

Pour plus d'information :
418 656-2131, poste 8097
1 877 785-2825, poste 8097
Télécopieur : 418 656-3101
marie-claude.gagnon@fc.ulaval.ca

 **UNIVERSITÉ
LAVAL**
Direction générale de la formation continue