



**Centre universitaire de santé McGill
McGill University Health Centre**

FAIRE DU TRAVAIL UN PLAISIR

Notes d'allocution de
l'honorable Arthur T. Porter, c.p. MD
Directeur général et chef de la direction
Centre universitaire de santé McGill

À l'occasion du congrès 2010 de l'AGESSS

« Des clés à votre portée...

pour des conditions d'exercice bien orchestrées »

Hôtel Fairmont Reine Élisabeth, Montréal, Québec

28 octobre 2010

FAIRE DU TRAVAIL UN PLAISIR

Membres de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux,

Chers dirigeants et collègues,

Chers invités spéciaux,

Mesdames et messieurs,

Bonjour.

Permettez-moi d'abord de remercier nos hôtes de l'AGESSS pour la tenue de ce congrès et pour l'invitation qu'ils m'ont faite de m'adresser à vous. Je suis toujours prêt à accepter de telles invitations, car je crois fermement que ce sont des occasions qui permettent aux gens du secteur de la santé et des services sociaux de partager vraiment des perspectives sur ce qui peut améliorer la qualité et la sécurité des soins, ainsi que l'accessibilité à nos services, sans parler des satisfactions que nous en retirons dans nos carrières. De plus, je considère personnellement ces expériences stimulantes et profondément satisfaisantes. Alors, un grand merci à l'AGESSS.

J'espère que la prochaine heure vous plaira, mais, pour citer les paroles pleines de sagesse du héros de bande dessinée *Dilbert* : « Aujourd'hui je ne peux plaire qu'à une seule personne. Aujourd'hui n'est pas votre jour. D'ailleurs, je doute fort

que demain le sera non plus. » Si donc une seule personne trouve que mon allocution est plaisante et constructive, j'aurai réalisé ce que Dilbert considère comme une condition minimale de succès. Imaginez alors ma satisfaction si j'arrive à plaire au moins à la moitié de cette assistance! Voyons un peu ce que je peux faire.

Faire du travail un plaisir. Toute une expression, n'est-ce pas?

Faire du travail un plaisir... je ne sais pas quel effet cela vous fait, mais en ce qui me concerne, je trouve qu'associer ces mots est contraire à la logique. Après tout, la plupart d'entre vous diraient probablement que le travail, ce n'est que le travail. Certains diraient même que c'est une corvée! Que c'est assommant! Que c'est quelque chose que nous détestons parfois! Mais plus sérieusement, n'est-ce pas quelque chose qui fait partie de notre responsabilité d'adultes? N'est-ce pas ce que nous ont dit nos parents dans notre jeunesse, et, pour ceux d'entre nous qui ont des enfants ou qui ont enseigné aux jeunes, avoir une éthique professionnelle solide n'est-il pas un principe que nous leur avons transmis? Le travail, c'est pour pouvoir payer la nourriture, l'hypothèque ou le loyer, les factures, les vacances... Nous ne pouvons pas tous construire une cabane dans les bois près de l'étang de Walden comme l'a fait Henry Thoreau à l'âge de vingt-sept ans « *pour ne se concentrer que sur l'essentiel dans la vie* ». C'est la raison pour laquelle la plupart d'entre nous souscrivent sans rechigner au

principe du travail. Nous poursuivons une forme ou une autre de carrière – par exemple, technique ou universitaire –, qui parfois plaît à nos proches, parfois pas, mais qui, c'est à espérer, nous plaît toujours. Après tout, une livre de plaisir ne serait-elle pas « la mesure parfaite »? Ou est-ce une livre de chair? Non, non, la livre de chair sert à nourrir la vengeance. Désolé, il semble que je me sois égaré dans le *Marchand de Venise* de Shakespeare!

Le plaisir est une condition ou une sensation induite par une expérience ou encore par l'anticipation de ce que l'on pense être bon ou désirable. Cependant, on peut aussi le considérer comme un objectif principal de la vie, une fin en soi.

Si donc vous aimez votre travail, considérez qu'il est bon, agréable ou désirable, ce peut être un plaisir, n'est-ce pas? Bien sûr! Mais si vous n'y prenez pas plaisir? Allez-vous démissionner, recommencer à neuf malgré des années d'études assidues? Certains parmi nous poursuivent des carrières multiples au fil de leurs années sur le marché du travail, mais nous ne suivons généralement qu'une seule voie, bien que nos rôles puissent évoluer ou que le marché nous force à faire des changements.

Par conséquent, si la tendance générale est de maintenir le cap, que pouvons-nous faire, nous autres dirigeants, pour que le travail soit un plaisir chez ceux qui nous entourent?

Je crois fermement que l'analyse de Freud était correcte. Notre caractère se forme avant l'âge de cinq ans. Cependant, je crois aussi que Gordon Allport et d'autres théoriciens de la personnalité comme B.F. Skinner avaient raison quand ils disaient que plus de cinquante éléments différents affectent le comportement des gens. Bien sûr, on pourrait discuter pendant des heures ou même des jours des différentes théories, ce que je ferais si je voulais que mon allocution traite de psychologie, mais ce n'est pas le cas.

Cela dit, ces notions servent de toile de fond à une réalité qui est la mienne, mais qui pourrait tout autant être celle de tout dirigeant ou cadre supérieur présent dans cette salle.

Je commencerai par avouer que mon *modus operandi* n'est pas de me lever le matin en pensant « faire du travail un plaisir ». Cependant, j'aimerais tellement que les autres prennent plaisir à leur travail, car je prends réellement plaisir au mien... la plupart du temps! Je pratique toujours la médecine, car cela me permet de garder les pieds sur terre, et parce qu'aider les gens est pour moi une source de satisfaction intarissable; mais je prends également plaisir à contribuer à tout un éventail d'organisations externes. J'aime m'attaquer de façon pratique aux défis qui se présentent au Centre universitaire de santé McGill, et me réjouir de nos succès avec le même zèle que je mets à évaluer les domaines que nous pourrions améliorer. De plus, je me considère privilégié de mener une équipe

exemplaire de plus de 12 000 personnes, qui, chacune, apporte tous les jours sa propre personnalité au travail, tout comme elle apporte son intelligence, son cœur et le reste de son corps. En d'autres termes, on ne peut arriver au travail sans sa propre personnalité à la traîne.

De ce fait, même si « faire du travail un plaisir » n'est pas mon *modus operandi*, je reconnais que le plaisir mène à la productivité, et la productivité au succès. De plus, je suis très conscient que le climat de travail affecte la satisfaction, la motivation, le rendement¹, le bien-être psychologique², de même que l'absentéisme et le taux de roulement³. Par conséquent, je crois que nous, en tant que dirigeants, devons nous assurer que tous les éléments nécessaires pour arriver à un climat de travail positif convergent, comme les ruisseaux confluent avec les fleuves et les fleuves, avec les océans, car ainsi, nous offrons à nos équipes des occasions qui ont suffisamment de portée et de profondeur pour plaire à tous, au moins certaines fois...

Nous savons tous qu'il vaut mieux travailler sous un maximum de lumière naturelle, avec des équipements adéquats, dans un milieu de travail qui ne nous épuise pas ou n'endolorit pas nos muscles. Nous voulons des politiques qui

¹ Carr, J.Z. Schmidt, A.M., Ford, J.K. & DeShon, R.P. (2003). "Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.

² Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. et Robert, J.E. (2003). "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.

³ Ostroff, C. (1993). "The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.

favorisent le respect des droits de la personne et nous protègent des accidents de travail. Nous voulons des programmes qui favorisent la création d'emplois et la reconnaissance... Tout cela semble sensé et simple, mais ce n'est pas aussi facile que cela en a l'air. Nous le savons. Après tout, certains jours, quoi que l'on fasse, il est impossible de satisfaire certaines personnes! Cela signifie que nous devons gérer les attentes tout comme les comportements.

L'éternel optimiste que je suis pense qu'en perfectionnant sans cesse nos compétences, nous pouvons être de solides chefs de file et nos organisations peuvent connaître un grand succès. Nous devons devenir des experts en gestion du changement. Nous devons faire ressortir et nourrir, en nous-mêmes comme chez les autres, le charisme, la motivation stimulante, la stimulation intellectuelle et la considération pour chaque individu – particulièrement dans notre secteur. De mon point de vue, en fin de compte, la façon dont le CUSM considère le changement et le gère commence avec moi et par la culture d'entreprise que je lui inculque. Comme je l'ai dit tantôt, pour moi, la meilleure approche de gestion est pratique et visionnaire. Je pense que cela permet d'habiliter les personnes qui nous entourent à se rallier derrière le changement, à l'adopter et à le préconiser en vue d'une amélioration continue du milieu de travail. Je dis bien continue, car les soins de santé n'ont jamais été, ne seront jamais et ne devraient jamais rester statiques. Bien qu'il soit important de se fixer des

objectifs, il faut chercher à s'en fixer de nouveaux dès qu'on approche de la réalisation des précédents. Je trouve cela motivant et très satisfaisant.

Il faut aussi faire preuve du plus grand respect tout en étant à la fois observateurs et à l'écoute, ainsi que des agents de positivisme.

Comment y parvenir? Entre autres choses, par des communications pertinentes et des initiatives qui créent un sens d'appartenance, encouragent le changement fondamental et l'autonomisation, facilitent la transition, et assurent la rétroaction critique et la reconnaissance.

Selon moi, il s'agit d'influencer le niveau de motivation, de satisfaction et ultimement de plaisir que nos équipes ressentent dans leur travail.

Cependant, on ne peut s'attendre à réussir sans d'abord comprendre qu'il n'y a pas deux personnes pareilles et que personne n'est unique. Nous apprenons, agissons et réagissons selon notre culture, notre éducation, notre pouvoir, notre niveau de stress, nos rapports, notre éthique, notre bagage génétique, nos valeurs et notre sens personnel de l'identité qui s'est formé dans notre jeunesse. En saisissant qui nous sommes et la façon dont nous apprenons, agissons et réagissons, nous pouvons combler l'écart entre nous et les autres, mieux

répondre à une variété de situations et influencer les comportements dans la mesure du possible.

Pourquoi est-ce si important? En résumé le Québec, comme les autres provinces, fait face à une dure réalité. Notre réseau de santé et de services sociaux doit surmonter de nombreux défis – qu'ils soient fiscaux, technologiques, humains ou d'une autre nature. Nous avons aussi des possibilités vraiment extraordinaires. Nous disposons de gens dotés de capacités considérables, avec des talents aussi bien bruts qu'éprouvés, en plus d'un potentiel inexploré de milliers d'individus qui composent nos organisations. La question se pose alors de savoir ce que nous souhaitons accomplir. Si c'est le cas, savons-nous comment atteindre nos objectifs et ce qui nous motivera à y parvenir?

Jetons d'abord un coup d'œil sur la motivation. Comme je l'ai mentionné plus tôt, des milliers d'individus composent nos organisations. Je dirais qu'il nous faut miser sur leurs forces pour relever nos défis et poursuivre nos objectifs organisationnels plutôt que de nous attarder sur leurs faiblesses, car je ne crois pas que nous puissions changer le caractère fondamental d'une personne. C'est pourquoi nous devons respecter ce que chaque personne est en mesure d'offrir, et reconnaître que chacun a un rôle à jouer et que tous les rôles sont importants. Comme le dit si bien Aristote dans sa *Métaphysique* : « Le tout est plus grand que la somme des parties. » Certains pourraient contester cela, mais je crois

qu'il y a beaucoup de vrai dans cette affirmation. En effet, on peut s'émerveiller d'une découverte médicale en soi, mais sans la mettre en perspective ou en relation avec le monde dans lequel nous vivons, nous ne pouvons en saisir la juste valeur ou l'apprécier. Par conséquent, si l'on revient à la nécessité de miser sur les forces, on saisit l'importance de savoir ce qui motive une personne à s'appliquer, à déployer plus d'énergie là où c'est nécessaire, en somme à exceller. Par ailleurs, à titre de fins observateurs, d'auditeurs et de facilitateurs, on se rend compte que les gens sont motivés par des émotions, des croyances, des valeurs et des objectifs. Ainsi, si par exemple nous sommes prêts à exprimer la vision, la mission et les valeurs de notre organisation, nous jetons les bases de la création d'une communauté. Ensuite, si la vision, la mission et les valeurs sont non seulement connues, mais viscéralement adoptées, on verra alors une organisation motivée par une finalité commune – un ingrédient essentiel au travail d'équipe efficient, qui mène à la satisfaction tant personnelle que collective... Et si l'on se souvient de notre définition du plaisir, c'est une fin en soi.

Cela m'amène à la satisfaction. Comment tire-t-on satisfaction de notre travail? Comment mesure-t-on notre valeur personnelle? Est-ce par le nombre de vies que nous sauvons ou par le nombre d'opérations que nous pratiquons en une journée? Est-ce en équilibrant nos budgets, en créant des partenariats stratégiques ou en développant de nouveaux modèles de soins?

Ce sont toutes là des mesures significatives, mais il y en a des milliers d'autres. Par conséquent, si nous avons réussi à poser les fondations, nous aurons dégagé les grandes lignes de nos objectifs organisationnels et entraîné notre équipe vers une expérience professionnelle collective satisfaisante; ensuite, par le fait même, en tenant compte du fait que les gens sont motivés par des objectifs différents, nous pourrons les aider à poursuivre leurs propres parcours et les stimuler à faire une expérience de travail doublement satisfaisante. Encore une fois, cela revient à être un dirigeant qui observe, écoute et agit.

Il y a environ une minute, j'ai prononcé un mot magique : respect. Je suis convaincu qu'il y a une forte corrélation entre le respect et l'aptitude d'une personne à achever une tâche en cours ou son aptitude à contenir sa colère ou son scepticisme pour faire place à la confiance, à l'optimisme et au plaisir. Qui d'entre vous pourrait me contredire sur le fait que l'amour de son travail est insuffisant pour qu'il persévère si on ne lui manifeste aucun respect ou très peu? Je suis certain que vous êtes d'accord avec moi quand je dis que nous nous sentons tous valorisés et que nous contribuons davantage aux succès des entreprises qui nous emploient quand on nous dit que notre travail est apprécié. C'est l'une des raisons pour lesquelles des communications efficaces sont si importantes dans n'importe quelle organisation prospère.

Évidemment, le respect serait peu de chose s'il ne s'agissait que de mots. Le respect exige des preuves, des actes. Il requiert qu'on mette en œuvre des moyens pour favoriser tout autant les objectifs personnels que ceux de l'entreprise. Il faut savoir « passer de la parole aux actes », comme le dit l'expression populaire.

En tant que leaders, nous pouvons « passer de la parole aux actes » de bien des façons. Laissez-moi vous donner quelques exemples tirés de ce que nous vivons au Centre universitaire de santé McGill. Nous sommes présentement dans une période de profond changement. Voici quelques-uns de nos défis :

- attirer et garder des employés dans un milieu de travail où, en dépit d'un projet de redéploiement de deux milliards et quart qui est bien engagé, les gens doivent travailler dans des installations vieillissantes qui feront l'objet de rénovations continues pendant à peu près quatre ans encore;
- définir des objectifs organisationnels dans un contexte où il n'est pas évident que le réseau puisse supporter les changements requis sans parler de ceux qui sont souhaités;

- maintenir le moral et la motivation du personnel alors que le manque d'équipement et d'espace ainsi que les lacunes technologiques affectent sa capacité d'être vraiment efficace;
- affecter des ressources pour l'avenir tandis que notre établissement est à court de ressources humaines et doit faire avec un budget limité;
- et, finalement, comment peut-on envisager de nouvelles façons de faire quand le sentiment qui prévaut est que l'on est soulagé d'avoir seulement réussi à passer à travers une autre journée?

Ces défis ont bien entendu un impact sur le climat de travail et sur le plaisir qu'on devrait retirer du travail, pour ne pas mentionner la productivité. De fait, c'est une situation propice pour élaborer un nouveau plan stratégique, ce que le CUSM a commencé à faire en 2006.

Depuis, le plan a été modifié et continuera de l'être parce que les meilleurs plans stratégiques ne sont pas ceux qui moisissent sur les tablettes, mais des documents de réflexion et d'action qui vivent, respirent et évoluent sans cesse. Nous travaillons actuellement en vue d'assurer une intégration complète des soins aux patients, de l'enseignement, de la recherche et de l'évaluation des technologies dans un environnement en réseau, et cela, pour deux raisons

majeures : d'abord nous sommes convaincus que cette intégration aura pour effet d'assurer aux gens qui constituent notre clientèle une continuité de soins toute leur vie durant; en second lieu nous aurons des installations et des procédés d'intervention modernes qui permettront de prendre en charge complètement nos patients et leurs familles, tout autant que de soutenir totalement nos professionnels de la santé, nos chercheurs, notre personnel et nos étudiants. Nous appelons cela notre modèle pour une médecine du 21^e siècle. Comme fondation ou cœur du projet, vous trouverez notre vision, notre mission et nos valeurs – ce sont les résultats de deux ans de réflexion et de recherche de consensus à la grandeur de notre organisation.

Il s'est dégagé de tout cela une couche portante si l'on peut dire, soit une série de neuf orientations stratégiques qui nous aident à rester branchés sur notre avenir. Parmi ces orientations, se trouvent les moyens qui nous permettront de garder comme priorité les patients et leurs familles, par exemple maximiser le potentiel de guérison du patient et de soins axés sur le patient et sa famille par un partage d'informations complet et direct, le respect, la dignité, la compassion et des traitements exemplaires fondés sur des données probantes. Un exemple remarquable de cette collaboration multidirectionnelle est le TCAB, qui signifie *Transforming Care at the Bedside* ou, en français, la transformation des soins au chevet du patient. C'est une approche novatrice pilotée par nos infirmières et que le CUSM a instituée en expérience-pilote. Parmi les multiples résultats que l'on

escompte, on s'attend à ce que le TCAB améliore de façon importante l'efficacité des soins et l'accès aux soins par l'élimination des activités « sans valeur ajoutée » et le réaménagement de l'environnement de travail; à ce qu'il augmente la qualité des soins par la réduction du nombre d'événements indésirables et d'erreurs médicales; à ce qu'il accroisse la satisfaction des patients en les associant directement au développement et à l'évaluation de leurs traitements; et à ce qu'il accroisse l'innovation et les prises de décision fondées sur des données probantes par la saisie, l'analyse et la transmission en temps opportun de données de mesure du rendement.

Les autres orientations incluent des moyens qui permettront d'attirer et de retenir les gens les plus compétents, de favoriser l'innovation et les découvertes, de fournir des soins et des services de la plus haute qualité avec un maximum de sécurité, de créer de la valeur avec nos connaissances et nos pratiques, d'exercer un leadership dans un environnement réseauté, d'accroître nos connaissances et notre présence, et de mieux évaluer notre productivité et nos rapports coûts-efficacité.

Je sais bien que chacune de vos organisations a des priorités similaires, peut-être pas dans le même ordre, et probablement formulées de façon différente. Mais si je n'avais que deux exemples à vous présenter, le premier serait l'importance vitale d'avoir un programme complet de reconnaissance. Au CUSM,

nous sommes particulièrement fiers de nos efforts pour reconnaître les réalisations et contributions de notre équipe, aussi bien individuelles que collectives.

Nous nous considérons chanceux d'avoir pu développer un esprit de corps qui incite les gens à faire carrière chez nous : certains contribuent à nos réussites depuis plus de vingt-cinq ans, et même quarante-cinq ans. Nous leur rendons hommage chaque année, au moment où ils franchissent un nouveau jalon, lors de notre fête en hommage au groupe du Quart de siècle Plus. Des cadeaux d'étape reconnaissent leurs contributions, mais c'est la fête qui est le plus important. C'est là que l'on réalise tout à coup les changements que le CUSM a traversés et que l'on prend conscience qu'il y en aura bien d'autres encore. En 2010, nous avons ainsi rendu hommage au dévouement de plus de 500 personnes de notre groupe lors d'une activité spéciale et dans notre bulletin interne.

En 2009, nous avons également créé les Prix du directeur général du CUSM. Ce sont des récompenses attribuées par les pairs qui reconnaissent les contributions exceptionnelles de neuf individus et d'une équipe. Ces récompenses couvrent toutes les catégories d'emploi au CUSM et tous les établissements qui en font partie. Les candidatures sont évaluées par un comité multidisciplinaire selon trois critères : l'altruisme, la portée et l'initiative. Ces prix

ont eu un effet revigorant sur le moral des troupes. Au gala inaugural, plus de 900 employés ont acclamé les lauréats et les quelque 200 candidats, en présence des dirigeants, des membres du conseil et d'invités de prestige, parmi lesquels le ministre québécois de la Santé et des Services sociaux. Samedi prochain, le 6 novembre, nous serons réunis à nouveau pour célébrer les lauréats de cette année. Je suis convaincu qu'il y aura autant de monde que la première fois, et que ce sera encore une fête mémorable et gratifiante.

Une autre initiative largement appréciée s'appelle les récompenses « Sur-le-champ ». Les cadres peuvent ainsi reconnaître des individus ou des équipes sur-le-champ en leur remettant des bons d'achat ou des petits cadeaux pour leurs efforts remarquables. Inutile de dire que la valeur d'une reconnaissance ou d'une récompense en cette époque de féroce compétition pour les ressources humaines et budgétaires n'a pas de prix.

Mon deuxième exemple est celui d'une structure organisationnelle qui favorise l'autonomisation. Nous avons chez nous ce que nous avons appelé notre « comité des missions ». Il s'agit d'un comité d'une trentaine de personnes environ, incluant des chefs de mission clinique, des directeurs administratifs, des directeurs de soins infirmiers et des gestionnaires professionnels associés. Les réunions assurent des communications continues entre chacune de nos huit missions et la jonction indispensable entre les services administratifs et les

services cliniques. Ainsi nous nous assurons d'avoir tout le personnel voulu en tout temps et d'améliorer nos processus de fonctionnement en les gardant bien alignés sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. De plus, notre Comité des opérations est composé de personnes qui proviennent des services financiers, des services techniques, des ressources humaines et des communications, en somme de toutes les directions non cliniques. Ce comité aussi recherche des solutions et assure des liens indispensables entre services cliniques et administratifs et les priorités opérationnelles.

Cette année, nous avons mis sur pied deux autres groupes stratégiques : un groupe de travail chargé de superviser le budget et un groupe de travail sur le redéploiement. Chacun de ces groupes a le mandat de veiller minutieusement à ce que nos besoins actuels soient concordants avec nos besoins d'avenir, et de mettre en œuvre au moment opportun des solutions novatrices à n'importe quel problème auquel nous faisons face. Je préside également des tables rondes réunissant des groupes particuliers pour faire avancer des projets, discuter de divers problèmes ou réfléchir à de nouvelles stratégies.

Ces groupes me permettent d'apprendre les toutes dernières nouvelles et d'être au courant des problèmes les plus récents, et d'en faire rapport à notre conseil d'administration, ce qui permet de boucler la boucle de la gouvernance tout en disposant de l'information nécessaire pour assurer un leadership efficace.

Sommes-nous en mesure de prendre des décisions judicieuses de cette façon? J'ai toujours dit qu'on peut changer une mauvaise décision, mais qu'on ne peut changer l'indécision. Si toutes les décisions viennent d'en haut, vous vous retrouvez avec toutes sortes de délais. Alors oui, je pense qu'autonomiser les bonnes personnes est une sage attitude.

Bien entendu, nous avons d'autres couches dans notre plan stratégique, incluant notre projet transformateur de redéploiement, un exercice de priorisation des activités cliniques, un plan de technologie et d'équipement, et un bureau de transition. Chacune de ces composantes a son système de contrepoids et contribue à l'ensemble.

Permettez-moi de m'attarder sur le redéploiement parce que c'est un levier puissant en ce qui concerne notre milieu de travail.

Le nouveau CUSM va transformer les soins de santé pour les générations à venir. Les patients et leurs familles seront au centre de nos activités. Notre expertise se concentrera sur trois campus, Glen, de la Montagne et Lachine, chacun doté de centres d'excellence. Toutes les chambres seront privées, ce qui permettra aux patients d'avoir auprès d'eux leurs familles et amis, lesquels pourront d'ailleurs participer aux soins. Notre vision du nouveau CUSM inclut la promotion du travail interdisciplinaire et la continuité des soins toute la vie durant;

l'aménagement de milieux de soins respectueux de l'environnement; et l'intégration complète des soins aux patients, de la recherche, de l'enseignement et de l'évaluation technologique dans les pratiques quotidiennes.

Notre Plan clinique et notre Programme fonctionnel et technique mettent l'accent sur les soins tertiaires et quaternaires, favorisant le transfert des soins primaires et secondaires dans la communauté. Ils garantissent aussi que le CUSM sera doté des équipements et de la technologie la plus moderne pour fournir aux patients des soins exceptionnels. Enfin, ils assurent qu'il y aura place à la croissance et au réaménagement au fil de l'évolution des besoins.

Au cœur de notre stratégie de planification et d'implantation, cependant, se trouvent nos gens à chaque étape – c'est une première canadienne. Nous faisons la promotion de l'innovation au moyen de principes directeurs, nous développons des relations solides avec la communauté et nous appuyons nos décisions sur une documentation et des analyses rigoureuses.

Juste pour vous donner une idée de la complexité de notre approche, mais aussi de sa pertinence, nous gérons présentement 91 groupes d'utilisateurs qui contribuent à la mise au point du design. Nous préconisons une représentation équilibrée, incluant des patients dans la mesure du possible, et avons recours à des expertises et à des ressources qui font autorité pour assurer notre crédibilité

le cas échéant. Nous menons aussi des recherches – en ligne, bibliographiques ou visites sur les lieux – pour documenter les pratiques existantes et d'avant-garde.

L'avant-dernier objectif de cette approche est de se montrer inclusif, comme vous pouvez le constater : donner à nos gens et à ceux que nous servons l'occasion de transformer les soins de santé ensemble. L'objectif ultime, lui, seule véritable mesure de notre réussite, sera d'assembler toutes les pièces, de façonner notre avenir, et de créer un milieu de travail stimulant et satisfaisant.

Permettez-moi de revenir au début. Que pouvons-nous faire pour que le travail soit réellement un plaisir?

Il faut commencer par comprendre qu'il n'y a pas deux personnes pareilles et que personne n'est unique. Nous sommes tous conditionnés par une diversité de facteurs, comme l'éducation, le pouvoir et la culture. Nous agissons et réagissons en même temps de façon similaire et dissimilaire, parfois en pleine maîtrise de ce que nous faisons, parfois avec des œillères à cause de la fatigue et du stress. Pour mener notre organisation au succès, à une situation dans laquelle nos équipes trouveront du plaisir, nous devons adapter nos communications et les arrimer à des actes concrets. Nous devons fournir le socle solide, les outils et l'environnement global qui inspireront et motiveront chaque

personne à travailler en fonction d'objectifs personnels et collectifs. Nous devons admettre qu'il est impossible de changer les gens, leur manifestant le plus grand respect en tablant sur leurs forces plutôt que sur leurs faiblesses, et en accordant à ces forces le plus grand intérêt. Ce faisant, nous tournerons les projecteurs vers ce qui fait de nos organisations un milieu plaisant, agréable et souhaitable. Nous nous motiverons nous-mêmes à exceller et à nous dépasser, à relever nos défis... et à faire du travail un plaisir, peut-être pas tous les jours pour tout le monde, mais de temps en temps et, si nous sommes chanceux, la plupart du temps.

Permettez-moi de partager avec vous quelques citations provenant de différentes époques. L'écrivain russe et ardent pacifiste Léon Tolstoï a dit : « Il n'y a de joie authentique que si l'on considère son existence comme un service et se fixe un objectif de vie en dehors de soi et de son bonheur personnel. » Charles Schulz, le créateur de la fameuse bande dessinée *Peanuts*, qui fut adorée et a eu tant d'influence, réfléchissait ainsi sur le bonheur : « Ma vie n'a aucun but, aucune direction, aucun objectif... et pourtant je suis heureux. Je ne comprends pas. Qu'est-ce que je fais de bien? » Enfin, un pasteur américain qui s'appelait Harry Emerson Fosdick a dit un jour : « Je préfère vivre dans un monde où je suis environné de mystère que dans un monde si petit que mon esprit parvient à le comprendre. »

Je ne pourrais dire mieux, et je trouve que mon travail m'offre ce mystère. Le voyage est ainsi un but en lui-même et mon travail est vraiment un plaisir. Cependant, tout comme Tolstoï, Schulz et Fosdick ont exprimé leur perception du voyage que représente l'existence de leur point de vue, j'ai mon point de vue à moi et chacun a le sien. Et c'est peut-être, mes amis, la plus grande leçon à retenir.

Me voici arrivé à la fin. Je ne vous aurais présenté que quelques perspectives pratiques ou vous aurais permis de passer un temps agréable que je partirais enchanté. Je vous remercie de vous être montrés aussi attentifs.

Merci et au plaisir de nous revoir.