

Histoire de reconnaissance et sentiment d'appartenance...

**Où en sommes-nous
dans le réseau régional
à l'aube de l'An 2000 ?**

Propos recueillis lors
de groupes de discussion
réunissant du personnel
des établissements de
santé et de services sociaux
du Saguenay-Lac-Saint-Jean
(Avril 1999)

Le comité de communication publique du réseau
veut souligner le support technique et financier
apporté à la réalisation de cette étude par le
Comité de développement des ressources humaines (CDRH)
du *Regroupement d'établissements*
et par la Régie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Nous remercions aussi particulièrement
Mesdames Louise Bouchard et Karine Gauthier
lesquelles ont assuré la retranscription des entrevues
et la correction des textes qui se retrouvent dans ce document.

Les auteurs

Table des matières

INTRODUCTION : LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DU COMITÉ DE COMMUNICATION PUBLIQUE.....	P. 4
DES MOYENS CONCRETS POUR RECONNAÎTRE.....	P. 5
DES MOYENS CONCRETS POUR INFORMER.....	P. 9
LES PIÈGES ET LES ÉCUEILS.....	P. 11
LES IRRITANTS ACTUELS.....	P. 13
DES CONDITIONS À RESPECTER : TRANSPARENCE, CONFIANCE, AUTHENTICITÉ ET PRENDRE LE TEMPS... ..	P. 16
DES CULTURES ET DES LIEUX D'APPARTENANCE	P. 20
RECONSTRUIRE LE TISSU SOCIAL DES ORGANISATIONS... ..	P. 24
OSER PRENDRE DES RISQUES.....	P. 29
A QUI APPARTIENT LE LEADERSHIP ?.....	P. 33
ANNEXE : DES RÉALISATIONS ET DES PROJETS DONT ON EST FIER.....	P. 37

1. LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DU COMITÉ DE COMMUNICATION PUBLIQUE...

Ne faisons rien et on peut garantir que le pire va survenir; choisissons d'agir et on peut gagner.

Noam Chomsky

Le comité de communication publique du réseau a convenu, dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action visant à rejoindre plus spécifiquement le personnel des établissements du réseau régional, de sonder un nombre restreint de personnes désignées par la direction des ressources humaines de leur établissement. Les directions concernées ont été invitées à proposer le nom d'individus reconnus dans leur établissement pour leur haut niveau de créativité, leur capacité d'émettre des idées personnelles novatrices et leur volonté d'améliorer le climat de travail de leur environnement. Quarante-cinq (45) personnes, réparties en trois groupes, ont accepté de participer activement à ces rencontres dans la semaine du 29 mars 1999. On retrouvait des membres du personnel de tous les établissements du réseau régional, sans exception, dans l'un ou l'autre de ces groupes.

L'objectif de ces rencontres : recueillir auprès des participants les idées et les suggestions qui pourraient favoriser, auprès de l'ensemble du personnel du réseau régional, une perception plus juste, plus équilibrée et une reconnaissance des efforts, de la richesse des actions qui se posent quotidiennement dans tous les établissements.

Pour ne rien perdre des suggestions, des commentaires et des remarques qui ont été faits, chaque rencontre a été intégralement enregistrée sur bande audio; cependant, l'anonymat des participants était garanti de façon stricte. Le présent document contient toutes les suggestions colligées durant ces rencontres. Toutefois, pour préserver l'anonymat de leurs auteurs et de leur établissement d'origine, des modifications ont été apportées à quelques-unes d'entre elles. Ces modifications n'altèrent en rien, à notre avis, le message de fond de chacune de ces interventions. De plus, nous n'avons exercé aucune censure sur les propos recueillis et rapportés dans le présent document.

C'est le présent document qui servira de base à la réflexion des membres du *comité de communication publique du réseau* dans l'élaboration ultérieure d'un plan d'action. Dans le cadre de cette démarche, le *comité de communication publique du réseau* sera à même de mieux cibler ses interventions auprès de l'ensemble du personnel, en privilégiant celles qui auront été reconnues comme étant le plus susceptibles de supporter le sentiment d'appartenance et la valorisation du personnel du réseau.

Nous tenons à souligner que ce travail n'aurait pas été possible sans la collaboration des établissements du réseau régional, particulièrement des directions des ressources humaines et des directions générales. Mais, ultimement, c'est à la participation active et à la générosité des quarante-cinq (45) personnes qui se sont engagées dans cet exercice que s'adressent nos remerciements les plus sincères. Sans elles, sans eux, nous n'aurions pu réaliser ce travail. Comme plusieurs de ces personnes nous l'ont exprimé à chaque rencontre, comme nous nous sommes engagé à le faire, le *comité de communication publique* va donner des suites concrètes à cette première démarche. Cependant, nous ne créerons pas de faux espoirs : ces suites pourront être modestes, mais elles seront là. Nous vous en redonnerons des nouvelles dans quelques mois.

Lucie Lagacé
Animatrice des rencontres

Yvan Roy
Organisateur des rencontres

2. DES MOYENS CONCRETS POUR RECONNAÎTRE...

Je pense qu'à quelque part, on a beau avoir des projets et plein de vouloir, si notre coordonnateur n'est pas à l'écoute de ce qu'on a comme besoin, je pense qu'on se rive le nez sur la porte. Travailler à mettre sur pied des ateliers de formation, ben ça se fait à l'intérieur de notre temps de travail; ça veut dire moins d'interventions individuelles, donc il faut aussi que le coordonnateur accepte qu'on va être moins disponibles pour l'intervention individuelle

J'avais besoin d'un coordonnateur qui dise : *de quoi t'as besoin ? T'as besoin de deux personnes ? T'as besoin d'une ressource de secrétariat ? on va te le donner !* pis je me suis senti assez isolé parce que ça s'est pas produit...

La reconnaissance c'est bon pour tout le monde. Il y a des gens qui vont avoir le goût de faire des projets pour être en avant, mais il y a des gens qui ont pas le goût de ça; mais la reconnaissance est importante autant pour ces gens là. Il y en a qui disent *écoute, j'aime ça ma job...* ben d'être reconnu parce que tu fais bien ta job, c'est merveilleux !

Il reste que moi j'étais toute contente d'avoir été choisie pour venir à ce groupe de discussion; c'était comme *choisie parmi les 150 autres...*

Moi, quand j'en n'entends pas parler c'est parce que ça a bien été. Mais quand ça a mal été, là j'en entends parler! Je pense que la reconnaissance c'est lorsque j'entends parler de rien : ça veut dire que ça a bien été...

C'est comme s'il y avait deux volets à la reconnaissance : il y avait le volet de le dire, soit d'être à l'écoute; il y aussi le volet de faciliter les choses en fournissant des libérations de temps, le budget...

C'est pas vraiment sérieux ce que je dis, mais dans l'entreprise privée on voit des fois des reconnaissances. Par exemple McDonald qui fait l'employé McDonald du mois, avec sa photo... C'était une joke mais ça pourrait être, dans certaines boîtes, quelque chose à faire, *l'employé du mois*, avec sa photo...

J'ai envi de copier un peu le style *employé du mois* : dans une école polyvalente, à chaque début d'année, on décerne des prix de *Grands Chevaliers de l'Éducation* à certains professeurs. *Grands chevaliers de l'éducation!...*, je trouve que ça marche plus ou moins parce que c'est les professeurs qui ont comme 25 ou 30 années d'enseignement; mais, même si on sait qu'ils sont donnés des fois juste parce qu'ils ont plus d'ancienneté ou plus d'expérience, qu'ils sont près de la retraite, ces gens-là vont chercher leur prix toujours très fiers d'eux...

Moi, je pense que quand on prend le temps de s'asseoir avec toi et de regarder ce que tu fais, ce que tu fais de bien, ce que tu fais de moins bien, mais au moins on prend le temps de regarder ce que tu fais... Je me dit *c'est une reconnaissance de regarder ton travail...* à quelque part, pour moi, c'est positif et je suis en accord avec ça.

Une façon qu'on a adoptée nous autres, pour la reconnaissance entre pairs, c'est quand on a des rencontres entre pairs, des réunions, on prend toujours l'habitude à la fin de la réunion de

dire ce qu'on a apprécié chez l'autre durant la réunion... Qu'est ce qu'il a fait d'intéressant, quelque chose de positif, mais toujours chercher quelque chose de positif. Quand on termine la rencontre, on la termine toujours sur un point positif.

Le contact que t'as c'est des discussions que tu as avec le monde, c'est là que tu t'alimentes. Moi je me dis : si on était capable de se dire ça alentour d'une table, de le communiquer aux autres, peut être qu'on trouverait aussi des solutions.

Ce qu'on fait là ensemble ce soir, le groupe de discussion, on devrait le faire dans nos organisations : ça coûte rien, ça juste coûté le café et le jus...

Je pense que si on est capable de dire aux gens ce qu'ils font bien et ce qu'ils font mal, et que c'est le patron qui prend le temps de le dire, ben, on a déjà atteint les objectifs qu'on avait en arrivant ici ce soir...

Je pense que le fait que je sois ici ce soir, je pense que c'est ça la reconnaissance. Parce que je suis pas dans les cadres. Mais le fait qu'on m'ait choisi, et je pense que dans la lettre que vous avez envoyé il y avait un petit paragraphe qui nous donnait un petit velours, tu dis *ah !, l'établissement m'a choisie pour ma créativité!*... Alors, c'est peut-être la façon qu'ils ont eu de le souligner parce que j'en ai eu d'autres des réalisations; mais le fait qu'ils m'aient choisi moi, à travers toute la gang d'employés, c'est un genre de reconnaissance.

La plus grande reconnaissance ce sont les lettres de remerciements directs des clientèles, des familles qui remercient et t'envoient une lettre pour dire : *vous nous avez donné des bons services, on est satisfait et on vous remercie!* La reconnaissance de l'organisation on la reçoit de biais : *bon t'as besoin d'aide? oui?* on te dit oui, on te supporte... mais c'est jamais directement pour un point précis, contrairement à la clientèle qui te dit clairement : *je te remercie pour ce que tu m'as donné.*

Savoir dire *merci!* merci aux gens à qui on demande des choses, merci aux gens qui se déplacent ou qui prennent la peine d'intégrer dans leur horaire de fous des demandes qu'on a à la dernière minute. Juste savoir leur dire *merci* : pour les gens, c'est important ça.

Dimanche soir il y avait encore un gala de reconnaissance : le gala de l'ADISC les Junos, les Métros-Stars... Y'en a tellement pour reconnaître les artistes qui sont très bien payés pour faire ce qu'ils font... Alors, je me suis dit : *mon doux! les gens qui travaillent dans le réseau de la santé, y'en mériteraient eux autres des galas, une bonne soirée reconnaissance...*

Une bonne suggestion ça pourrait être de favoriser la créativité, c'est à dire de remettre le réseau aux gens ou leur permettre de participer...

J'ai déjà participé à des épreuves un moment donné, pis j'ai reçu un certificat kétaïne : maudit que j'étais content!... Je l'ai pas gardé, ça n'avait aucune valeur réelle, mais celui qui me l'avait remis avait pris le temps d'écrire un petit *gugus*... et maintenant c'est des choses que je fais pour les autres... Je pense que c'est dans le petit geste quotidien que tu dois démontrer d'abord la reconnaissance.

J'ai participé à une activité au mois de décembre. J'étais le seul directeur qui était sur place. Y'a des gens qui prennent du temps, qui organisent des choses : c'est la moindre des choses

de participer. Je pense que c'est une forme de reconnaissance. Comme directeur, je pense que c'est important de s'impliquer à ce niveau là.

Je trouve qu'elle est importante ma rencontre annuelle d'évaluation. Au moins il y a quelqu'un qui me dit tu fais ça c'est correct. Quand je repart de là en tout cas, je me dis *ça fera jamais pire qu'une année à la fois dans ma vie*, pis ça me valorise. Je sais que c'est une activité qui est pas très prisée par d'autres, mais moi je l'aime. Mais c'est personnel : moi ça liquide des affaires.

Une forme de reconnaissance ou d'encouragement, c'est l'attribution de bourses d'étude. On sait qu'il y a des infirmières qui poursuivent des bacs, on sait que d'autres poursuivent certaines formations, alors ça pourrait prendre la forme d'un genre de tirage annuel de bourse... En tout cas, ça peut être une forme de reconnaissance aussi.

Par rapport à notre réalisation d'équipe et tous les prix qu'on a reçu , on a fait une convocation de presse et une entrevue de presse. Par la suite, au niveau de l'employeur, ça été indiqué au niveau du journal de notre établissement; on a fait, sur les heures de pause, une présentation de notre matériel. Les employés pouvaient venir voir c'était quoi notre produit et les prix qu'on avait gagnés... on a une belle photo et nos plaquettes sont accrochées dans un endroit public...

Les listes de rappels des gens, c'est pas une job bien facile tout le temps... Ils me l'ont redonné à moi : j'étais bien fière de ça, parce que je me disais : *j'aime mieux qu'ils m'en donnent au lieu qu'ils m'en enlèvent...*

C'est quand même une reconnaissance qu'on doit s'asseoir, tous les directeurs et les représentants des employés, avec les gens à la base pour pouvoir échanger sur l'ensemble des idées ou des projets envisagés. On écoute : ça, c'est une autre forme de reconnaissance que l'organisation a envers des employés et aussi leurs représentants.

Nous autres, la reconnaissance on l'a eue lorsqu'on a présenté le projet au niveau de la province. On l'a présenté dans un colloque provincial à Québec. Il y avait peut être une soixantaine de personnes dans notre atelier.

Le fait qu'on m'en parle, qu'on me demande si ça m'intéresse, déjà je pense que ça veut dire que l'organisation a quand même confiance. Actuellement ça concrétise une autre facette du travail; c'est plaisant de sentir qu'on peut rendre encore service à l'organisation et qu'on te confie encore des dossiers importants.

Moi, la reconnaissance dont je parlerais ce serait plus au niveau de la clientèle. C'est lorsque les gens te disent *merci*, un simple *merci* pour ce qu'on leur a fait... ça alimente déjà beaucoup notre travail. Je trouve que ça c'est quelque chose qui vient du fond du cœur.

En tant que cadre, je leur ai dis avec un mémo qu'elles faisaient un bon boulot. J'ai pris leur produit, je l'ai envoyé à la direction générale en leur envoyant des copies conformes, pour dire : *voici un bon boulot qui a été fait par ce groupe là!* C'était important que la direction générale le voit, et c'était important que eux sachent que la direction générale le voyait. C'était simple, mais l'impact a été très fort, très très apprécié, et beaucoup plus qu'on pense. En tout cas, moi je pensais pas qu'il y aurait une réaction aussi forte, aussi grande.

Ces personnes là ont exprimés comment eux autres, leur établissement, les avaient supporté dans ça. Ils en étaient tellement fiers!...pis les autres établissements enviaient ça aussi, ce support-là qu'ils avaient eu... Il y avait eu une belle lettre qui les avait encouragé à aller de l'avant...

Ça l'air à être peut-être bien niaiseux, mais dire *bonjour, merci*, je pense que ça peut être des petites attentions, porter des petites attentions particulières aux gens. On va à une vitesse folle, on court tout le temps, mais pourquoi pas s'arrêter et dire *bon ben excuse moi si je te dérange, mais j'aurais ça à faire, je te remercie pis bonjour...*

J'imaginai un scénario de soirée : le *Gala du cœur*, l'*Oscar du cœur*... Je suis bien d'accord sur une reconnaissance au quotidien mais, s'il y a un mouvement qui vient de la direction des établissements, ou bien si c'est ramassé au niveau régional, l'organisation d'une sorte de *gala reconnaissance*... C'est sûr qu'on veut pas faire ressortir les gens par rapport à des organisations; par contre, je me dis : *il pourrait y avoir quelque chose de régional d'organisé avec un thème*... Une année c'est un thème : on pourrait commencer avec *les galas du cœur* et une autre année ce serait *l'implication*.

3. DES MOYENS CONCRETS POUR INFORMER...

Je voulais dire que je pense qu'une forme de reconnaissance ce serait que l'information soit retournée au travail. Que le monde soit informé à peu près de la même façon. Si on entend dire par quelqu'un qu'il s'est passé quelque chose et que trois quatre jours après il arrive un avis d'une direction qui nous confirme que c'était exact.

On voulait, quand on s'est impliqué dans la diffusion de l'information, que les nouvelles on les apprenne à l'interne avant qu'on les apprennent dans le journal. On hait ça apprendre ça dans le journal, on le voulait à l'interne.

Ce serait peut être le temps que les communiqués les directions commencent à les personnaliser un peu plus. Ça vient de la « direction générale »; mais on sait si bien qu'ils sont quatre ou cinq dans la direction générale, on se doute qui a écrit le communiqué, mais on n'est jamais capable de mettre un nom quelque part.

On a un petit document qui donne l'information de la direction sur ce qui se passe dans toute notre organisation. Après chaque réunion de la direction on nous l'envoie. C'est sur une page, c'est pas long à lire, c'est très bref mais ça nous donne en même temps toute l'information au fur et à mesure. Je trouve que c'est un bon moyen, on sait au moins ce qui se passe.

On a une période qu'on appelle *période des rumeurs* avant une réunion. Avant de commencer vraiment la réunion on fait *les rumeurs* : c'est quoi les rumeurs qui circulent, pour remettre les pendules à l'heure. Ce qui est vrai dans ce qui circule comme rumeurs, ce qui est faux. Je trouve que c'est un bon moyen aussi d'avoir la bonne information au bon endroit; des fois des rumeurs c'est gros et ça démotive le monde; en réalité c'est souvent une *baloune* qui est soufflée et qui ne vaut rien.

L'information semble apparaître aussi comme un moyen de se sentir reconnu, c'est à dire qu'on prend le temps de me dire ce qui est important dans cette organisation là.

Quand tu rentres dans un aréna il y a un tableau indicateur, c'est là qu'il faut que tu regardes pour savoir quelle heure qu'il est et c'est quoi le pointage. Dans un établissement, il pourrait avoir des tableaux indicateurs, où tu pourrais aller chercher l'information dont tu as besoin, soit sur *l'employé du mois* ou les activités qui se passent, je sais pas, un tableau où je pourrais retrouver l'information qui est nécessaire.

On peut *garocher* une multitude d'informations. Si on va pas vérifier ce que la personne a retenue, c'est quoi le sens du message qu'on voulait lancer, on est complètement à côté de la *trak*.

Moi je fais partie du conseil d'administration de la boîte où je travaille et des fois les gens viennent me voir pour des rumeurs. Là je leur dis : *as-tu été vérifié?, tu devrais peut être aller t'adresser à la personne et lui poser la bonne question...* Puis quand on a des réponses ça désamorce vite les rumeurs et la personne s'en retourne bredouille,

Une réalisation qui me vient à l'esprit, tout de suite, ça été la création d'un petit feuillet d'information monté pour informer les employés suite aux réunions du conseil d'administration, un petit feuillet comme ça qu'on émet à tous les mois.

Une formule quand même qu'on a trouvée intéressante c'est des déjeuners post CA. Le lendemain d'un conseil d'administration, on déjeune ensemble avec le DG et, en avant midi, il y a toujours une réunion où chacun peut parler de gestion, on peut parler de différentes choses ça nous permet de communiquer, d'échanger.

On est tellement avancé dans la technologie de la communication que j'aimerais qu'on s'en serve. C'est facile de communiquer par ordinateur, c'est facile de communiquer par internet et d'y mettre des éléments agréables qui attirent les personnes qui veulent prendre connaissance des informations.

Y a-t-il moyen d'avoir de l'information sur les CA, sur le suivi de CA de la Régie régionale ? De l'information de *style télégraphique* qu'on va avoir en main, peut être aussi vite que les journaux s'il le faut, ou le lendemain ou le surlendemain, mais qui va nous informer aussi et qu'on va pouvoir transmettre dans nos établissements. Je pense que ce serait important. Si on veut avoir un vrai réseau et communiquer dans le réseau, faudrait avoir un instrument, quelque chose, pas obligé d'être compliqué. Je pense que c'est dans des petits outils qu'il faut chercher à quelque part les moyens de communication.

Il va y avoir une série de dîners conférences. On va revenir avec les employés un peu plus tard au printemps pour un autre dîner conférence et l'ensemble des gestionnaires est invité. Il y a eu une très bonne participation et les gens ont pu commenter notre projet, notre démarche de façon très positive et ils se disaient enchanté de voir qu'effectivement il y a un cheminement qui se fait à travers l'organisation.

Je pense aussi *aux boîtes vocales* qu'on a tous les jours, qui peuvent annoncer plein de choses. En même temps qu'on pourrait développer ça, il y a aussi le danger que ce soit trop : trop de papiers, trop d'affaires pis on fini par ne plus y porter attention. Là aussi je me questionne : c'est quoi le dosage? Par contre je trouve que c'est des bons outils à développer.

Donc faire connaître des résultats, et encore là en toute transparence avec les bons coups, les erreurs, les difficultés et le dire.

Moi je trouve que ceux là qui travaillent sur les trois quarts de travail ils manquent un peu d'informations. Quand c'est petit, t'as pas de journal; quand c'est trop gros, ben souvent, tu en as trop, tu les lis plus, tu les lis pas, tout simplement.

C'est toujours plus beau dans le jardin des autres. Moi je me dis si on connaissait un peu le travail des autres services, ne serait - ce que une petite réunion peut-être une fois par mois, ça changerait nos opinions...

Dans notre service à nous, la personne qui va à une formation a le devoir, dans les semaines qui suivent, de la donner à l'équipe. Donc, premièrement, ça te responsabilise vis – à – vis de la formation que tu reçois et, deuxièmement, tu as à la préparer et à la donner. Quand tu viens à la donner, c'est valorisant comme c'est pas possible, parce que là ,il y a un échange; donc , tout le monde en profite. Toi même t'en profites doublement et t'as un feedback par après.

LES PIÈGES ET LES ÉCUEILS...

Moi, quand j'ai une reconnaissance je la regarde toujours un peu à distance. Je me dis : *oh, attends un peu... est-ce l'ancienne bonne tape dans le dos?*

Moi j'ai juste le goût de faire la distinction entre la *reconnaissance* et le *dumping*. Si on te reconnaît quelque chose pour ta contribution qui serait unique, il y a pas de problème : il n'y en a jamais trop. Par contre, si quelqu'un t'aborde en disant *bon, je trouve que t'es bon, t'es bon là-dedans*, pis qu'on commence à mal se sentir parce qu'on a l'impression que *oups! je vais me faire domper quelque chose...*, c'est pas la même affaire du tout! C'est quelque chose qui est de l'ordre du senti et de l'authenticité, mais pour moi il y a une distinction extrêmement importante entre les deux. La reconnaissance d'après moi, mets'en tant que tu voudras, et ça devrait même pas déranger l'autre d'à côté. Au contraire ça crée un engouement; ça empêche pas qu'à côté l'autre à quelque chose de pertinent à donner lui aussi, mais qui est différent, qui est unique.

Moi dans mon établissement je la sens la préoccupation des personnes aux ressources humaines sur l'espèce de bien être au travail. Ce que je ressens par exemple, c'est pas nécessairement pour qu'on soit heureux dans notre milieu de travail, mais beaucoup en fonction qu'il faut sauver des congés maladies. C'est une question de rentabilité, mais pas nécessairement parce que les gens vont être plus productifs : parce qu'ils tomberont pas malades s'ils sont heureux quand ils travaillent...

Mes patrons me disent que je fais du bon travail et qu'ils sont contents. Sauf qu'effectivement, tu vois que le degré d'implication qu'on te demande est un petit peu plus élevé à chaque fois. Ça fait que c'est comme, je dirais pas un piège, mais ça a un effet pervers.

Moi je vais dire aussi ce que les gens aimeraient pas qu'on leur disent. Par exemple, s'ils avaient mis quelque chose en route, qu'ils investissent beaucoup d'énergie et qu'on les félicite... Pis après ça ils sont comme jamais là, parce qu'ils ont plus d'ouverture; on commence à les avertir, on va commencer à étouffer un peu leur exubérance, leur enthousiasme parce que on est limité dans les budgets, etc.

Un autre élément que j'aimerais à préciser, c'est les dangers de la créativité. Ça, je pourrais vous en parler très longtemps. Parce que quand certaines personnes ont des idées, des idées parfois de dépasser la muraille de leur établissement, ils se font arrêter et pas à peu près...

Ce qui me motive, c'est qu'on me fait une reconnaissance bien personnelle. Mais faut jamais me refiler un faux cadeau. Si je dépiste un faux cadeau, je vais être long à récupérer. Donne-moi pas de prix si le prix n'a pas de sens, parce que ça va me mettre bien mal à l'aise; mais ça c'est ma culture à moi.

Moi, être choisi *l'employé du mois* pis si j'aime pas être *l'employé du mois*, ça va être un mois bien triste...

Ça me fait penser qu'on n'a pas parlé de rémunération du tout dans tout le discours et quand on parle de reconnaissance c'est tout ça. On travaille pour les patients et on pense jamais à ça, sauf que des fois c'est pas toujours le discours qu'on entend. Des fois ça peut être très

agacent quand il faut se battre tout le temps pour se faire reconnaître des classes salariales, des ci des ça, à tous les niveaux, que se soit syndiqué, cadres ou autres, c'est très irritant...

On a parlé de nouvelles technologies de communication, que se soit *Lotus* ou encore *internet*. Mais moi j'ai une petite mise en garde à faire: la présence des personnes est importante quand même encore. Il y a des choses qu'on peut communiquer par ces moyens, c'est ben correct; mais seulement communiquer par ça, je trouve que c'est à faire attention.

Moi ce que je trouve un petit peu difficile dans le secteur où je travaille, c'est que j'ai des professionnels et d'autre personnel pour lequel que c'est suffisant d'avoir un secondaire 5, pour faire le travail qu'ils ont à faire. Sauf que le professionnel ne serait pas capable de faire le travail si ces gens là, n'étaient pas là. Oui, on dépend des uns des autres. C'est toujours ce que j'ai trouvé difficile dans le secteur où j'ai travaillé, c'est d'avoir un écart aussi flagrant. Écoutez, ce personnel là il est sur les trois chiffres, 7 jours semaines, alors que l'autre personnel il va travailler 5 jours semaines de 9 à 5.

Il faut penser à la réalité de chacun. Il y en a, de part leur fonction dans un établissement, pour qui c'est bien facile d'aller en chercher de la reconnaissance, d'être délégué pour faire telle représentation. Alors que d'autres ne sortiront jamais de l'établissement; mais comment on peut leur démontrer notre appréciation, comment on peut les nourrir ?

On est consulté que ce soit préposé, cuisinier, entretien ou quoi que ce soit. On a l'impression d'être consulté pour des bonnes raisons, on a l'impression aussi de participer à l'intérieur de l'organisation mais il y a encore beaucoup de travail à faire. Souvent les gens, se disent : *ben ils nous consultent, mais c'est parce qu'ils sont obligé*. Les employés ont l'impression d'être abusé souvent à l'intérieur de ces réunions là. Ils trouvent que des fois c'est une perte de temps. Moi je trouve en tout cas que c'est profitable parce qu'on est capable de s'exprimer, pis de parler, pis de dire ce qu'on vit, pis c'est toujours bon. Mais c'est dur d'impliquer les gens et d'amener les gens parce que souvent ils sont surchargés de travail et ils sont débordé. Souvent ça se voit pas ça, parce qu'ils en rajoutent, en rajoutent, en rajoutent et il faut que tu suffise à la tâche et que tu donnes la qualité de service....

Moi, ce avec quoi je repars ce soir, pis je pense que c'est important, c'est *la reconnaissance au quotidien*. Je l'ai senti aussi ce soir comment les gens ont peur de ressortir du groupe, comment les gens ont peur d'être mis vraiment sur la scène avec un gros *spot* sur eux autre, ça fait vraiment peur. Reconnaissance au quotidien par les pairs, par les supérieurs immédiats, arrêter de dire qu'on n'a pas eu le temps, parce que souvent ça prend pas beaucoup de temps, de prendre le temps,

4. LES IRRITANTS ACTUELS...

Ce qui est difficile souvent c'est justement de réussir à se rejoindre dans notre organisation. Donc on a découvert l'existence des boîtes vocales, on communique par les boîtes vocales. Va donc communiquer des la reconnaissance et des sentiments par les boîtes vocales, c'est très difficile. Moi je dis que dans ces mégas établissements la reconnaissance est très difficile à aller chercher. On a tendance à développer plutôt l'autonomie du personnel, la prise de responsabilité que chaque intervenant doit assumer, dépasser la froideur des nouvelles technologies. Au début je trouvais ça très difficile cette façon de communiquer; je m'y suis fait, mais ce n'est pas quand même la solution idéale: c'est meilleur le contact humain.

Une des choses qui, d'après moi, empêche la reconnaissance c'est la tendance au nivellement par le bas, c'est à dire *tout le monde ici est bien bon, on est tous égaux, on est tous pareils, tout le monde fait la belle job!*... Or, c'est pas vrai. Quand on est seul dans nos bureaux, on sait tous qu'il y en a qui travaillent mieux que d'autres et on sait même si nous autres on travaille mieux que d'autres. Des fois c'est moins bon et on le sait. Cette tendance là, elle est lourde dans notre réseau, elle est très lourde; ce qui fait que, quand on veut reconnaître quelqu'un, on vient un peu à l'encontre d'une autre tendance qui dit *non! il faut pas, tout le monde est pareil!* Il va falloir qu'on accepte de nommer certaines choses. Pour dire que la contrepartie est vraie, il faut reconnaître qu'il y a des gens qui ne travaillent pas bien, heureusement il n'y en n'a pas beaucoup, pour qu'on soit capable de dire qu'il y a des gens qui travaillent très vite et très bien.

Il faut dire les vraies affaires, c'est ça qui ressort.

C'est beau le service à la clientèle, mais à quelque part si t'es pas bien dans ce que tu vis, ça vient amoindrir la qualité du service qu'on donne

On parlait de motivation, on parlait de reconnaissance. Il y a un coup qui est démotivant, c'est quand un compagnon de travail ou un autre employé fait pas son travail, n'est pas productif. Ça c'est démotivant dans une équipe. On dit *dans un panier quand il y a une pomme pourrie elle fait pourrir les autres*; des fois ça ressemble un peu, parce que ça démotive les autres,

On a besoin que le contact ou la reconnaissance soit faite d'une manière beaucoup plus personnalisée parce que chacun ne réagit pas de la même façon. Quand on remercie mille employés avec une publication, avec un souper, avec un battage médiatique, ça c'est une chose; allez chercher d'une manière beaucoup plus personnelle chacun des gens qui ont été impliqué, c'est une autre chose.

Prendre le temps ça veut dire aussi arrêter de diminuer le nombre de personnes parce que un moment donné on aura sûrement plus le temps. On peut plus avoir des communications avec les services avec les employés d'une manière directe si on a 75 employés et qu'on est le seul cadre.

C'est tellement gros ce qu'on nous demande dans le réseau que les gens ont l'impression qu'ils ne sont plus rien.

Au niveau de la communication, un des pires ennemis des employés c'est nous autres, les employés...

Il y a un discours que je suis comme plus capable d'entendre c'est : *l'expertise est partie*. Ça veux-tu dire que le monde qui reste sont des *pas bons*!.... Je suis plus capable! Je me dis : c'est pas vrai que quelqu'un que ça fait quinze ans qu'il est dans l'organisation, parce qu'il est pas à la retraite, il est pas bon!... Je trouve que ça blesse les gens à l'interne. C'est de leur dire : *vous êtes pas bons, les bons ils sont partis*... Oui, on en a perdu des bons; mais il en reste une gang! Quand j'entends ça, je flippe à chaque fois, je suis plus capable... Pis notre monde sont-ils bons juste parce qu'il y a eu des coupures ? Non, ils sont bons compte tenu des coupures!

Je vais beaucoup dans des colloques, des rencontres, comme ici, et puis c'est pratiquement toujours les mêmes personnes que l'on rencontre. J'oserais dire que l'on réussira à impliquer les gens et on réussira à repartir un réseau en santé quand ce ne seront pas toujours les mêmes qui seront assis aux tables.

J'ai vu dans des nos organisations, et dans d'autres organisations ailleurs, *tuer du monde* en ne faisant pas appel à ce qu'ils étaient capables de donner. Certaines personnes sont sous-utilisées : elles ont des idées, elles ont de l'énergie, elles ont de la tête et on les utilise pas, on va pas les chercher. Ces gens là partent, s'en vont ailleurs et puis, là, les gens les valorisent, ils sont *portés sur la main* et on nous demande pourquoi on a laissé partir ces personnes là!...

Essayez pas de dire que vous allez mettre en place une nouvelle structure de communication et que vous allez dire aux établissements : *prenez de l'argent sur votre budget*... C'est pas vrai, il y en n'a pas d'argent pour ça! Si vous avez pas d'argent, parlez-en pas, parce que ça donne rien. Le monde on leur a fait accroire par un ministre qu'on faisait des coupures et l'autre ministre est entrain de nous faire accroire que c'était pas correct, qu'elle va redonner de l'argent. Les gens ils en ont ras-le-bol de ça! Faites leur pas accroire qu'on va leur vendre la communication quand on est entrain de couper des services de base : ils le croiront pas ça non plus. Ils vont dire : écoutez, prenez donc cet argent là pour qu'on donne des soins à domicile... Il y a des incohérences dans le réseau dont les gens ne veulent plus entendre parler; ça fait qu'il faut être réaliste et savoir doser ce qu'on veut créer.

On a très très rarement de reconnaissance. On en a parfois en paroles, mais ça ne se traduit pas dans l'organisation du travail.

De l'employeur, moi j'attends pas de reconnaissance parce que je sais même pas s'il s'en est rendu compte de ce qu'on avaient fait; en tout cas, ce n'est pas important pour moi. On n'a jamais été habitué à avoir des compliments de l'employeur, mais que des filles aillent commencé elles aussi à se faire des projets, ça je trouve que c'est le *fun*.

Le problème où est-ce qu'il est? C'est au niveau de la direction. On n'a jamais eu de reconnaissance et je pense qu'on n'en aura jamais. Contrairement à ce que tu disais tantôt, Dominique, vous avez eu un surplus de travail parce qu'ils vous faisaient confiance; nous autres, quand on a un surplus de travail, c'est parce qu'ils ont coupé des heures à quelque part, c'est pas de la reconnaissance du tout.

Ce qui m'inquiète un peu par exemple, c'est qu'on est obligé de s'auto-valoriser pour passer au travers de ça. Comment faire? Je sais qu'on déborde un peu, que c'est pas votre mandat d'aller jusque là, mais n'empêche que c'est un irritant majeur. On n'a pas de valorisation à partir d'en haut, et ça se reflète par les offres gouvernementales. C'est que le réseau, tout le monde ici, à fait un effort surhumain pendant trois, quatre ans pour relever ce réseau là, le tenir et on s'attendait je pense, tous, à ravoir l'ascenseur. On l'a vu, l'ascenseur ne reviendra pas. Alors c'est une voie ferrée, deux voies qui ne se touchent pas, et probablement jamais. C'est pas motivant...

Effectivement on n'a pas souvent de reconnaissance de la part de la direction. Je pense que chez nous, en tout cas, ils essayent de faire un effort sauf que c'est devenu tellement gros, pis eux autres non plus sont pas assez nombreux pour fournir à la tâche. Bon, et tout cas moi je leur donne le bénéfice du doute.

Dans mes premières années de travail comme gestionnaire, je pense que j'étais capable d'être plus présent. Maintenant, quand mes employés me disent que je suis toujours en réunion, que je suis pas abordable, c'est vrai. Même la porte de mon bureau ne peut plus rester ouverte parce que je suis pris; alors je pense que ça aussi, quand on dit faut que ça parte d'en haut jusqu'en bas, c'est l'accessibilité.

C'est important la reconnaissance au quotidien; je l'ai dis j'achète ça, sauf que je suis convaincu que c'est une solution partielle au problème. On a 40% d'absences qui sont reliés aux problèmes de santé mentale, je suis sûr que ça un lien direct avec la non - reconnaissance et tout ce qui va avec ça. J'ai pas à répéter, en haut on a un problème. Je considère que ce qu'on a fait ce soir est un peu comme un comité de crise. Il y a une crise, on essaye, je pense que c'est tout bon, ça se fait déjà pas mal, peut-être de différentes manières, mais je pense que c'est déjà appliqué en grosse partie de ce qu'on a dit. C'est déjà en plan, ça se fait déjà. Ça fait donc que je suis pas certain qu'on va nécessairement pouvoir améliorer. Il y en a qui vont partir avec des idées : tant mieux; mais je suis pas certain que c'est ça qui va faire revirer le bateau de bord. Comme je vous dis, c'est partiel ce qu'on a fait là. Je suis peut-être un peu trop négatif vous me direz, je ne peux m'empêcher de l'être.

C'est dans les détails insignifiants qu'on voit qu'on est considéré ou pas. On n'est pas très considéré : on n'est même pas capable d'avoir une chaise pour s'asseoir! Vous savez, c'est des choses *niaiseuses* comme ça, mais c'est ça qui nous fait perdre la confiance en nos gestionnaires. On demande pas grand chose : on demande une chaise, ça fait trois mois qu'on attend après. C'est aussi simple que ça. Moi je pense que c'est plus dans des détails, dans des choses simples qu'ils vont réussir à nous valoriser et à nous redonner une certaine confiance.

5. DES CONDITIONS À RESPECTER : TRANSPARENCE, CONFIANCE, AUTHENTICITÉ ET PRENDRE LE TEMPS...

Je me dis : pour un directeur général arriver à ça, déjà, c'est comme faire preuve à la fois d'enthousiasme et être capable de jongler avec le risque. Parce qu'on sait pas comment ça va se terminer à l'autre bout. Mais c'est de reconnaître aussi que l'ensemble de son personnel, y compris son équipe d'encadrement, a les capacités de porter un tel dossier. Moi je pense que le DG est fier de ça parce qu'il l'initie, mais nous autres, les employés, à quelque part il y a comme une reconnaissance de ce qu'on est. Je trouve ça très enthousiasmant.

À partir du moment où quelqu'un te fait comme confiance, il y a une reconnaissance de ta capacité, il y a une reconnaissance de ton savoir, il y a une reconnaissance de ton expertise.

Des fois, je trouve que c'est toujours les mêmes personnes qui sont reconnues et sollicitées. Je me dis *comment on pourrait faire pour aller chercher ceux là qui ont moins tendance à être sur la mappe?...*

Ça procède d'un calcul : si on reconnaît, on risque de déplaire à ceux qu'on reconnaît pas... et là les gens sont comme coincés!

Je trouve que c'est une forme de reconnaissance aussi, pour un patron, de respecter le choix d'un individu qui fait sa job, qui a choisi de ne pas s'embarquer quand ça ne lui tente pas.

On a parlé de la reconnaissance de nos patrons, la reconnaissance de nos pairs. Moi la reconnaissance qui m'a le plus motivé et que je trouve la plus payante c'est la reconnaissance des gens, de la clientèle,

C'est important de se dire les choses positives. Mais c'est important aussi de se dire des choses négatives, si nécessaires. Prenons le temps, quand on apprécie quelque chose, de le dire; mais faut pas non plus camoufler ce qui ne va pas, il faut aussi le mettre sur la table et le traiter.

Mon coordonnateur est un individu aussi, qui quand il *feel* pas, parce qu'il est capable de nous reconnaître on est capable de le reconnaître aussi.

Ce qui est malheureux dans le réseau c'est que comme mon cadre : elle en a trop d'employés. Elle était capable de faire ça quand elle avait moins de monde, mais maintenant elle a tellement une lourde tâche qu'elle n'a plus le temps de s'occuper de faire un peu de social, à part le travail... et c'est malheureux.!

Les gens qui sont dans les établissements, la moyenne ça doit faire 22, 23 ou 25 ans qui sont là, ils ont passé à travers une couple de direction. Là t'arrives avec des avenues nouvelles et là le monde ils sont tous attentifs à ce que c'est qui arrive là. Ils disent *ouais, il doit y avoir un attrape à quelque part*, c'est le réflexe du monde... La seule façon de transgresser cette perception là, je pense, c'est d'être le plus transparent possible.

Souvent aussi on fait pas de suivi au niveau des formations. Remarquez ça : on a quelque chose et là on en entend parler trois ans plus tard, on a même perdu le vocabulaire! C'est dans le suivi que tu t'alimentes. Je trouve ça excessivement important qu'on le fasse sur le plan régional, mais ce serait aussi quelque chose qui serait important de le faire à l'intérieur de nos établissements : qu'on soit capable d'assurer des suivis au monde.

On doit commencer par reconnaître que ça prend du temps. Si on n'y consacre pas du temps, on ne passe pas au travers.

Reconnaître les gens sans les juger. On prend pas le temps d'écouter; avant de parler faut écouter si on veut savoir vraiment ce que l'autre vit.

Il faut prendre le temps d'expliquer que si on peut pas le faire maintenant , même si l'idée est excellente, on va le faire l'année prochaine. Systématiquement il faut donner des *feed-back* parce que les gens nous amènent des idées fantastiques continuellement et il faut les remercier d'une manière concrète.

Quand on sollicite les gens, faut bien leur dire ou ça en est rendu notre projet.

La transparence. Mais une vraie transparence. pas transparaître juste ce que je veux montrer. Parce que, sinon, j'ai pas envie d'appartenir à ça. Pis t'as beau faire n'importe quelle activité, n'importe quel party, n'importe quel tournoi, n'importe quel... j'accrocherai pas....pis j'ai l'impression que les gens qui travaillent avec moi pensent comme ça aussi.

Ça prend des gens qui ont confiance en eux pour être capable de faire confiance aux autres.

Les solutions font appels à la créativité et *créativité* égale pas toujours, à mon sens, moyens financiers importants.

Si on était capable de reconnaître que des équipes qui fonctionnent, qui sont autonomes, qui travaillent bien, qui arrivent à travailler aussi en ayant du plaisir, où on a minimisé les irritants et où le service est bien donné , si on reconnaissait que c'est peut être parce qu'on a consacré, dans ces équipes là de la place pour se parler, consacrer du temps à des activités sociales, à des communications, de reconnaissance entre professionnels, etc.... Mais ça on ne l'évalue jamais. On devrait l'évaluer, pas seulement sous une question de rendement ou de productivité.

Ce qu'on a connu dans les dernières années ce sont des bouleversements importants. Des bouleversements ça crée des crises. On réagi à des crises et on se place souvent sur la défensive : on juge les gens qui prennent des décisions et on se défend comme on peut. On oublie qu'à travers ça que ces bouleversements-là peuvent aussi créer des opportunités. Changements de culture, changement d'orientation, changement de façon de faire. Ce sont des choses qu'on entend régulièrement; mais comment ça s'opère, ça on le sait pas. On essaye de composer du mieux qu'on peut avec ce qu'on a comme tradition ou comme histoire ou comme paradigme. Donc, ça veut dire qu'il y a un changement de culture à faire et ce changement de culture-là, tout le monde dit aussi que ça ne peut pas s'effectuer, et à juste titre, sans la contribution de l'ensemble des personnes, des composantes de tout ce réseau-là. Si on veut mettre à profit toutes ces idées-là, ces énergies-là, ces intelligences-là, il faut

changer des choses. Il faut donc passer d'un mode ou d'un modèle de contrôle à un modèle de partage, un modèle où on partage des responsabilités. Une des choses qu'il faut aller se chercher, c'est un climat de confiance. Il faut donc recréer ce climat de confiance-là et ça se fonde sur une valeur fondamentale : la transparence.

L'autre principe important est de faire confiance à l'intelligence des gens. C'est une forme de reconnaissance aussi. À un moment donné ça se sent, quand on sent que des gens qui nous interpellent viennent chercher des idées et nous démontrent un engagement, une intégrité, une honnêteté dans leur démarche.

J'ai une réceptionniste dans le bureau. Elle porte pas nécessairement le titre de réceptionniste mais c'est une personne à qui on dit tout en passant, qui sait tout... On lui demande de tout connaître, partout... Pour te dire à quel point elle peut être efficace : quand elle n'est pas là, on est toutes pris au dépourvu...

Le personnel de soutien, des services administratif et complémentaires sont moins reconnus que le personnel clinique. Je pense que pour que ce personnel-là soit reconnu, il faut que la direction leur donne une place.

La reconnaissance un faut que ça se vive au quotidien. Tu sais, moi être *l'employé de l'année* ou être même bon, il me semble qu'il y a un bout que ça me gênerait... Des fois je pourrais être même gêné et dire : *j'oserai pas faire ça, tout d'un coup que je gagne encore!*... Non mais c'est quasiment de même! Ça fait que moi je me dis : *non, faut que ça se vive au quotidien.* Dans le fond, nos patrons ces ça qu'il faut qu'ils apprennent : nous autres on a un métier de cœur, tout le réseau on travaille avec des *coups de cœur*... Il faut que le cœur soit valorisé aussi, faut qu'y aille de la place pour le cœur dans notre travail quotidien aussi, pis toutes les autres affaires qu'on mettrait en branle, même au niveau des ressources humaines, se serait pour suppléer à ce qu'on n'aurait pas, je trouve. Même si les ressources humaines nous valorisent beaucoup, si mon patron ne me dit jamais *bonjour*, pis il me dit pas grand chose, pis si j'y demande une petite permission parce que j'ai un jeune enfant *je pourrais tu aller là pis je reprendrais mon temps*, qu'il ne m'autorise pas ces affaires-là, je me sentirai pas bien non plus. C'est pas du temps perdu pour nos gestionnaires : ils s'occupent de nous autres aussi, de notre *côté cœur* parce que c'est notre cœur qui nous mène, pas notre travail.

Faut que ça parte du directeur général en descendant. Si t'es dans une place où le directeur général se fout de ça, ben c'est mal parti parce que jusqu'en bas de la pyramide, ça va ressembler à ça, tu vas ressembler à ton directeur général : t'en aura pas de cœur si t'en as pas en haut. Faut que ça parte d'en haut, faut que ce soit présent. Si t'as la malchance d'être avec un supérieur qui n'a pas de cœur, si en haut y en ont pas, ben la seule affaire qui aurait à faire c'est ou bien de le changer, ou de changer de place... parce que y'a rien à faire là!

C'est sûr qu'on peut faire tout ça au quotidien. Mais c'est vrai que ça prend une direction qui y croit aussi réellement, sinon c'est difficile.

Il faut qu'on rassemble les gens et qu'on parle de cœur. Je verrais pas ça dans un aréna, faut que ce soit humain, chaleureux, et la dessus c'est pas faisable avec 300 personnes, ça se peut pas. J'ai l'exemple d'une formation de deux jours avec des collègues. J'étais drôlement content durant 2 jours de temps d'avoir entendu parler de cœur; on ne se voit plus pareil

après 2 jours, on était plus des collègues, on était des humains hommes et femmes qui travaillaient ensemble. Chaque personne était rendu importante autour de la table.

Moi je pense qu'il faudrait qu'il y ait des réunions de ces directeurs-là, et de ces gestionnaires-là, surtout ceux qui sont le plus près de nous. C'est sûr que le DG on y parle pas à tous les jours mais, le chef d'unité, lui on y parle. C'est eux autres qui doivent être sensibilisés à ça, *la revalorisation de leur personnel*. Parce que c'est eux autres qu'on côtoie le plus. Ça doit se faire au quotidien, parce que l'histoire de *la fille de l'année*, non... et puis c'est être l'écoute, être sensible aux problèmes, c'est une question de détails. C'est simple mais c'est fait de détails, c'est comme le bonheur. On dit souvent que le bonheur c'est un grand mot mais c'est une question de détails. C'est la même chose, je pense, pour la valorisation.

Je vais être prudente là-dessus parce qu'on peut pas quand même changer la personnalité des gens. Quand t'as pas été éduqué à faire de compliments, ou à t'en faire faire, parce que t'avais quand même relativement bien fait ce que c'est que tu venais de faire, ben je pense qu'on peut pas changer la personnalité des gens. Faut faire attention aussi quand on parle de partir d'en haut : je pense que c'est la même chose pour eux autres. On va changer de directeur bientôt et est-ce que ce sera mieux? est-ce que ce sera pire? ça sera probablement mieux d'un côté, peut-être pire de l'autre aussi, parce que la personnalité des gens, faut vivre avec. Je pense que là –dessus faut faire attention. C'est sûr que la reconnaissance au quotidien est encore, je pense, la principale chose. Je pense que si tous les gestionnaires au moins en arrivaient à ça avec leur personnel, ce serait déjà beaucoup d'acquis.

6. DES CULTURES ET DES LIEUX D'APPARTENANCE ...

Mettons qu'on est plusieurs établissements : on se sent tout seul pareil, on se sent isolé. Peut-être qu'on pourrait l'implanter notre système de briser l'isolement par rapport à notre milieu à nous autres à quelque part... Peut-être avant, quand on était tout seul, on se sentait gros... mais maintenant on se sent petit parce qu'on est plusieurs et qu'on a peut-être plus de difficulté à se rejoindre.

Le boss ça faisait trois fois qu'il me donnait une tape dans le dos : c'est parce qu'on était rentable pour lui. On est même pas rentable souvent pour la clientèle, mais on venait de lui faire sauver de l'argent... Moi je pense qu'il y a toute une culture là dedans, une culture d'établissement, qui est à changer, qui est à transformer. Apprendre à se dire qu'on est bon...

On a un petit journal. J'aimerais ça que des personnes soulignent leurs bons coups là dedans. Mais les personnes sont mal à l'aise d'écrire ça, c'est comme si dans le fond elles sollicitaient une reconnaissance de quelqu'un... Moi je pense qu'on a un grand bout de réflexion à faire là-dessus..., il faudrait apprendre peut être à cultiver notre *ego* un moment donné. On est supposé pas avoir un *ego* trop large, mais il faudrait peut être apprendre à le cultiver aussi!

J'ai l'impression qu'il y a des boîtes ou t'as une culture de reconnaissance et il y en a d'autres qui ne l'ont pas développé...

Dans le fond, je suis entrain de réaliser que l'exercice que l'on fait là, si on faisait ça chacun chez nous, déjà ce serait un maudit bout de fait!... Dans le fond, être capable de dire chez nous ce que tu me disais tantôt : *on n'a plus le temps, ... on n'est pas bien dans la job, ...* j'entends ce discours-là régulièrement. On se le dit où?... dans les corridors!

Encourager des initiatives individuelles, se donner le droit de défendre ce que l'on fait. Peut-être que ça fait drôle un peu mais de dire *c'est correct maintenant*, même aujourd'hui de dire *écoute, c'est bon ce qu'on fait* et de préparer ensemble une stratégie pour le démontrer... parce que je peux dire que nous autres on vient d'un milieu où c'est très rare que quelqu'un nous dise que ce qu'on fait est bon.

J'ai vu une salle de pause café où c'était marqué **interdit de parler de clients**. Et il y avait un petit cochon dans le milieu de la table, dans lequel la personne mettait un 25¢ quand elle parlait de clients... Ils font comme une banque avec et je sais pas ce qu'ils se payent après, mais en tout cas je trouvais ça le fun.

Je pense que la reconnaissance par la direction c'est important. On a un climat chez nous je m'aperçois de ça, ça été nourri, ça été facilité par la direction, on a fait confiance. Donc, on revient à la notion de culture de l'établissement. Il faut que les gens en fassent une orientation, un objectif, on va mettre du temps là-dedans, on va faciliter les choses, mais c'est une question d'attitude. Ça se fait par des petites choses : c'est être attentif, c'est favoriser des réunions, c'est dire à un moment donné *vous pouvez prendre une réunion pour ça...* Des fois ça peut passer pour de la *réunionnité* mais ça nous a permis d'avoir une courroie de transmission.

En rapport à mon établissement, non il n'y a pas eu de reconnaissance en tant que tel. Je dois dire qu'il y a eu une reconnaissance au niveau régional, mais pas au niveau local.

Aujourd'hui dans notre réunion clinique, l'animateur a dit : *aujourd'hui on parle pas de patient!* On a parlé. On a parlé du Kosovo, on a parlé des enfants de Duplessis, ça fait du bien... mais c'est ça que les équipes de travail n'ont plus le temps de faire : de parler.

Une fois j'ai vu des concours de gens qui étaient, je pense, des employés de salles d'opérations. Je pense qu'ils faisaient des concours inter-établissements sur je sais pas moi, des concours de civières... Ça devait être jadis, quand j'étais pas dans le réseau, mais je trouvais que ça avait l'air pas mal le fun!

Il y a eu à Dolbeau, à St-Félicien, à Alma, *les Défis à l'entreprise* : c'était des compétitions inter-départements. Puis il y a eu des défis qu'on a organisé au niveau de la région. Puis entre régions : on a eu la Côte Nord, le KRTB, la Beauce et on a toujours gagné! Et ça eu un effet! Dernièrement, les gens me parlaient encore de ça. Comment ça se fait que ça ne se fait plus? parce que les commandites sont retirées?... mais ça eu un impact considérable pour mobiliser une région contre une autre région et de façon très amicale, très agréable. Je me dis : pourquoi il y aurait pas des rencontres inter-régions, le Saguenay-Lac-St-Jean contre, mettons, Montréal... on est sûr de gagner!

On a du monde dans nos établissements qui font de très belles réalisations et pas nécessairement pour l'établissement. Ils peuvent être impliqués en tant que bénévoles dans des organisations autres et ils sont comme ignorés par leur établissement. Pourquoi on les ferait pas connaître ces réalisations-là dans nos établissements? C'est pas obligé d'être *l'employé du mois* avec l'affiche! Mais le fait de les relever ces réalisations-là, c'est important pour les gens et pour le climat.

Je vais vous dire à qui ou à quoi on a envie d'appartenir. On a envie d'appartenir à une organisation à qui on peut se fier envers et contre tout. Tantôt on parlait d'insécurité. Mais profondément il faut sentir que ceux qui nous dirigent sont fiables. Je pense que c'est un point de départ et je pense que les gens avec qui je travaille doivent ressentir les mêmes choses que moi. Si t'as pas ce sentiment-là, t'as beau faire *l'employé du mois* que tu veux, t'as beau faire tous les partys que tu veux, t'appartiendras pas à cette organisation-là.

Chez nous on fait des *midis-sciences* où des professionnels de notre boîte font une conférence. À tour de rôle la responsabilité d'organiser ça revient aux différents Conseils : une fois c'est les CII, une fois c'est le CM, une fois c'est le CMDP et une quatrième fois c'est les professionnels ensemble. C'est très apprécié.

Ce que je voulais remarquer aussi c'est l'utilisation de la technologie dans les gestes de tous les jours. J'ai remarqué que sur les fax les anniversaires ça fonctionnait fort. Quand ma fête est arrivée, j'en ai reçu des fax, je suis resté un peu surpris, j'ai dit *oui, sa roule*. Au lieu de chialer contre les boîtes vocales, utilisons les télécopieurs et Lotus pour des activités comme ça.

On doit différencier **l'appartenance** de **la reconnaissance**. Quand on parle d'activités sociales, on parle au niveau de *l'appartenance* parce qu'on a du fun en gang... que ce soit en petites gang, que se soit l'établissement au complet. Quand c'est des grandes activités, ça

renforce le sentiment *d'appartenance*. Mais quand tu es rendu au travail après, professionnellement, t'es pas *plogué*, on t'écoute pas, tu avances pas, tu te développes pas, ou on n'a pas le temps de t'écouter...c'est que t'as pas *de reconnaissance*. Tu retournes au party l'année d'après t'a bien du *fun*, mais.... *L'appartenance* va souvent passer par le plaisir social et la participation. Au niveau de *la reconnaissance*, ça va plus développer au niveau professionnel. Mais les deux sont importants à travailler.

Je pense que dans nos établissements, actuellement, l'appartenance est beaucoup plus aux services, aux unités, aux départements. Pas à l'établissement. Pour une question de survie les gens se sont accrochés au monde avec lesquels ils travaillaient de proches.

Cette année, pour essayer d'amener le sentiment d'appartenance à une organisation, on a organisé un cinq à x dans le temps des fêtes. On s'est organisé pour aller chercher des commanditaires, on a mis beaucoup d'effort pour aller chercher ça. Au départ on a même gagé nous à savoir il y aurait combien de personnes. En moyenne, ça pas été très fort : si on a 5% à 10% du personnel, on va faire un gros party. Je vais vous dire que c'est allé au delà de nos espérances jamais : on a eu au dessus de 40% du personnel et ça été apprécié vous pouvez pas savoir comment. Parallèle à ça, on a fait préparé des repas individuels pour chacun des employés qui travaillaient au chiffre de soir de 4 à minuit et on a fait livré ces repas là par un individu qui était habillé en blanc comme un maître d'hôtel. Vous pouvez pas savoir le résultat qu'on a eu! Comment les gens m'en parlent encore!. C'est pour vous dire, des fois le sentiment d'appartenance, il faut le créé à partir de chose comme ça. Oui, on a investit un peu d'argent. Mais je pense que le coût qu'on a investit valait la peine parce qu'encore aujourd'hui, on se promène, on parle avec les gens et les gens nous en parlent encore!

Nous au moment de la fusion on a vécu quand même beaucoup de stress, d'insécurité et ces choses là. On a eu la chance quand même d'exprimer qu'est-ce que chacun vivait. On a fait un genre de Lac-à-L'épaulé. Ça pas toujours été facile de le faire et ça été quand même intéressant. Actuellement une fois par mois, on se réunit et on peut exprimer qu'est ce qu'on vit, si on est écœuré, on peut le dire ça reste là.

Je retiendrai que l'appartenance et la reconnaissance ça peut se faire dans la plus grande simplicité, mais que ça nécessite de la volonté, ça nécessite de la congruence et ça nécessite des moyens concrets.

Moi, ma reconnaissance elle me vient de mes pairs de l'équipe avec laquelle j'ai toujours travaillé. Je suis présentement en prêt de service dans un autre établissement. Malgré ça, les gens de l'équipe, que ce soit pour un nouvel horaire, une nouvelle proposition, ils m'appellent, ils me consultent, parce que je vais revenir. En tout cas, j'ai le sentiment de faire encore partie de cette équipe-là, même si pour quelques mois j'en suis absent.

Un matin, je suis arrivé avec des beignes, avec du café et j'ai comme un peu mis la table. Tout le monde arrive et dit *qu'est-ce qui se passe ? J'ai dit venez, ça fait un an à matin que je suis dans ce département!*. Ça a permis de faire le bilan, ça a permis de dire plein de choses. Moi ça m'a permis de dire des choses. À partir de là, on repartait sur une nouvelle année : c'est plaisant pis on va vivre plein de belles choses encore.

À l'accueil on a à peu près, quand ces le temps de la vaccination contre la grippe, au moins 1000 téléphones par jour. Sans compter les gens qu'on rencontre, pis tous les intervenants qui

viennent nous dire *je pars pour dix minutes...*, *je veux pas tel appel mais je veux celui-là...* Moi j'ai très peu de connaissances de ce que Gislaine fait, parce qu'elle travaille dans le même établissement que moi, je veux dire bon, je sais, je connais à peu près, mais il y en a, le travail de l'autre, j'aimerais ça moi savoir plein de choses, c'est quoi au juste la nutritionniste qu'est-ce qu'elle fait, le travailleur social, c'est quoi les principaux problèmes qu'il a à régler,

Enfin on est reconnu! On est reconnu en tant que personnel (les services administratifs et complémentaires) aussi important que le personnel clinique; on est reconnu parce que, maintenant, on est consulté au même titre que l'ensemble du personnel.. Il y a les politiques qui sortent, l'ensemble des politiques : avant c'était seulement les cliniciens qui étaient consultés, nous on n'avait pas à être consulté, on pouvait pas parler. Maintenant on est consulté. On a de la formation, pas rien que de la formation de traitement de texte et les techniques de *moppage*, de la formation personnelle, sur le travail d'équipe et tout et tout...

Les formations, il y en a que c'est pour les travailleurs sociaux, il y en a que c'est pour les infirmières il y en a que c'est pour les cadres. Mais il y en a eu quelques-unes dernièrement où c'était sur le *savoir-être*. Ça fait que t'avais des cadres de différents niveaux, mais j'aurais souhaité qu'il y ait tout le monde là, parce qu'on se rejoignait au niveau humain. Ça débloquent tout ce qu'il y avait à l'entour de la table avec des personnes qui se connaissaient à peine : au bout de deux jours on savait pas ce que l'autre faisait, mais on savait qui on était par exemple, pis comment on était en tant qu'humain. Ça c'est la base! On va se parler le lendemain matin! Ça c'est drôlement important et ça devrait être plus poussé.

Je pense qu'il y a du monde qu'on a oublié. Tout le monde, en tout cas tous ceux que je peux voir autour de la table, on a tous un poste. Mais, il y a plein de monde dans notre milieu de travail qui sont remplaçantes, mais qui sont là tout le temps, et qui sont brassées... Je connais du monde qui font le secrétariat, puis la téléphonie, qui font le travail de commis, qui vont aux archives, qui vont au *sans rendez-vous*... ils les changent de place fois trois fois dans la même journée! Elles sont archicompétentes, mais cette reconnaissance elles en ont encore moins que tout le monde. Je sais pas, je n'ai pas les solutions, mais je pense qu'il ne faudrait pas les oublier.

La communication, ne serait-ce que par des petits groupes comme ça se soir, ça fait du bien. C'est plaisant! Tu sais qu'il y a du monde qui sont un peu comme toi, qu'ils ont les mêmes problèmes dans les mêmes bâtisses; j'imagine que si ça se ferait en plus petit, ça ferait autant du bien.... j'ai trouvé ça bien agréable.

Si on veut finalement avoir une prise sur notre travail il ne faut pas travailler tout seul. Faut être capable de communiquer aux autres à la fois ce qu'on attend des autres, ce qu'ils attendent de nous autres et être capable de le reconnaître. Il y a des choses au niveau du quotidien qui sont importantes. Ça n'enlève pas qu'il y a des irritants qui vont venir de l'extérieur; mais ce sur quoi on a de l'emprise, c'est vraiment sur notre quotidien.

7. RECONSTRUIRE LE TISSU SOCIAL DES ORGANISATIONS...

Je dis souvent aux gens : je suis celui qui prend soin de ceux et celles qui prennent soin. Ma réalisation de cette année, c'est d'avoir fait accepter par la direction de supporter des intervenants qui se retrouvaient dans un secteur isolé et qui recevaient pas de support.

Dans les faits, t'as beau faire à peu près ce que c'est que tu voudras, si t'as personne qui embarque avec toi, d'une façon ou d'une autre, c'est l'échec... Je me dis : il faut apprendre aussi collectivement à aller se chercher, il faut s'interpeller. On a comme tendance, souvent, à être content de nous-mêmes, de notre réussite. Et je dis : c'est bien rare que c'est notre réussite, c'est une réussite plutôt collective.

On va pas dire ça à un boss : *t'as bien fait!*... Il a coupé partout mais il a réussi à pas couper de monde, et ça c'est des choses dont on n'osera pas aller le féliciter. C'est une affaire qu'on ose pas non plus dire de peur que les autres, à l'entour, au niveau syndical...

La reconnaissance, la culture, c'est une sensibilité aux autres, c'est être attentif aux autres. C'est arrêter de voir le boss comme le boss et de le voir un petit peu comme une personne aussi.

on a déjà vécu en réunion nous autres où chacun racontait son vécu. On racontait nos bons coups, nos mauvais coups, ce qui allait bien, ce qui allait mal. Ça se fait plus en réunion parce que ça prend trop de temps; mais tout le monde le regrette parce que tout le monde trouvait ça intéressant, on prenait le temps de dire les choses qui allaient bien, les choses qui allaient mal mais c'était un temps où chacun avait pour se vendre aussi. C'est un peu décevant mais ça marchait bien. Je trouve que ce qu'on a perdu beaucoup depuis 5-6 ans dans notre système de santé, c'est le plaisir à travailler, le fun à s'arrêter, à rentrer dans le bureau de quelqu'un d'autre, à se raconter une histoire où on se ramassait deux ou trois et on avait un moyen fun, on avait 15 minutes à placoter et tout à coup, hop, on avait de l'énergie pour travailler. Maintenant je trouve qu'on se sent coupable de prendre une pause, on se sent coupable de rentrer dans le bureau d'un autre. Là tu te dis : *mon Dieu! le monde des autres équipes qu'est ce qu'ils vont dire, ils vont trouver que j'ai rien à faire, c'est sûr qu'ils vont venir couper ici!...* J'ai cette impression là des fois. Je trouve qu'on n'a plus de plaisir à travailler comme avant, qu'on est très axé sur la tâche et pas beaucoup sur le social et il faudrait que ça revienne...

Se préoccuper des hommes et des femmes dans les organisations, c'est l'affaire de tout le monde. Mais se préoccuper que ce qui se passe entre ces hommes et ces femmes là, pour qu'ensemble ils fassent un travail de qualité, et qu'ensemble ils réalisent au fond ce pourquoi ils sont ensemble, ça devrait être la préoccupation de la direction des ressources humaines. Moi je pense qu'ils ont été trop accaparé, à bon droit s'en doute, par la gestion des articles de la convention collective. Il faut essayer de se remettre dans une situation où on va se préoccuper du monde.

Moi ça me frappait tout à l'heure d'entendre presque textuellement une des conclusions du rapport Rochon : la gestion des ressources humaines c'est pas uniquement gérer des conventions collectives...

Dans une démarche comme celle là, il faut qu'il y ait un signe qui soit donné par la direction. Je pense qu'à quelque part on va pouvoir continuer à se trouver des moyens sur nos propres bases à nous autres; mais il faut que le signal vienne de la direction, il faut qu'à quelque part les directions apprennent à travailler avec transparence.

On n'est pas obligé de faire tout ça, mais si on fait un pas ça va avoir rapporté quelque chose. C'est vrai que c'est gros, on voit ça gros; on en a fait des choses, et on en a beaucoup à faire encore. Je suis convaincu que ça prend plusieurs coups de marteaux pour enfoncer un clou : rien qu'un coup, y rentrera pas au complet!

Actuellement une chose qu'on trouve intéressante au niveau des gestionnaires c'est qu'on a une rencontre régulière de discussion. Moi j'aimerais ça pouvoir le faire avec mes employés; mais nos temps de travail sont tout minuté et le personnel le savent, ils trouvent ça difficile parce qu'ils finissent leur journée et ils partent toujours avec un sentiment de culpabilité, parce qu'ils ont pas eu le temps de tout faire ce qu'ils auraient aimé faire.

Il y a des concours les serveurs de restaurant qui font des courses avec le plus de verres sur leur plateau, des courses à obstacles... On pourrait avoir des concours inter établissements comme ça, pour le plaisir. Tu peux associer un geste professionnel exécuté par des gens qui s'amuse : les infirmières qui piquent le plus, qui crèvent le plus de ballounes avec les seringues, etc. On n'a vraiment plus l'air d'avoir du *fun* dans le réseau!...

Je me souviens d'une année où chacun avait sa cloche à la période de Noël et il était invité à identifier une qualité de chaque employé. Ça été une année extraordinaire! Il y avait eu une solidarité, on sentait une équipe de travail! On avait ça dans le corridor du département; même des bénéficiaires, un moment donné, inscrivaient des qualités aux membres du personnel... Ça été quand même une année vraiment spéciale, où chacun avait son cadeau à la période de Noël. Le cadeau était bien simple en fin de compte : c'était pas une boîte à déballer, mais c'était une lecture, ça faisait chaud au cœur et c'était agréable....

La reconnaissance et la communication à l'intérieur du réseau ce sont les gens à l'intérieur du réseau qui vont la faire entre eux autres. Les moyens sont là, la volonté est là... les obstacles sont là aussi. C'est à la fois très rassurant... et c'est une moyenne grosse *job!*

Nous on avait fait une formule semblable. C'était une fête champêtre et les gens pouvaient venir avec leur famille. Ça permet de développer le sentiment d'appartenance des équipes, parce qu'il y avait eu des équipes départementales; ça permet aussi de développer le sentiment d'appartenance au niveau de l'établissement. Si on faisait un espèce de formule comme ça, inter établissement : ça permettrait aux gens de socialiser entre eux comme membre d'équipe et aussi socialiser avec leur famille. Un établissement reçoit une année, l'autre année c'est l'autre établissement.

Moi je me souviens d'un tournoi de balles lentes, c'était inter régions. Ça apportait une espèce d'émulation, le monde avait du plaisir à se retrouver ensemble. Ce que tu disais, ça me rebranche sur le sentiment de plaisir qu'on avait; c'était pas compliqué, on se voyait pour avoir du plaisir...

Au mois de mai, il y avait ce qu'on appelait la semaine du PAE, parce que c'était initié par le Programme d'Aide aux Employés qui créait, pour la circonstance, un comité organisateur. Ça durait une semaine de temps, avec des activités sur l'heure du midi, avec une place où les gens allaient pour leur pause café, ils allaient là le midi et il y avait des activités de toutes sortes. Ça se terminait par un gala. Il y avait même des concours : on savait qu'il y avait des équipes *paquetées*... mais ça marchait pareil. Il y avait la reconnaissance de l'équipe qui s'était illustré dans l'année pour, je sais pas moi, *le développement professionnel*. Et en même temps, il y avait *l'employé le plus gentil*!... Ça a marché, pendant les premières années, sauf qu'à un moment donné, j'ai l'impression que ça s'est fini par un manque d'énergie : les gens se sont essouffés, ils ont manqué d'idées et c'est peut être devenu un acquis aussi... J'aimerais ça savoir comment ça se fait que ça a marché durant ces années-là... peut être que ça correspondait à un besoin juste avant les périodes troubles, les périodes plus difficiles...

Je sais qu'il existe au niveau de la région un organe de communication (ndr : *L'Épicentre*), mais il est fait par un seul partenaire. Il faut arriver à changer dans le milieu la perception : je fais parti d'un réseau de la santé, nous faisons parti d'un réseau de la santé... C'est sûr qu'on a parlé d'interventions locales dans nos institutions; mais il reste qu'il y a une communication à faire à l'ensemble du réseau.

Quand tu lis les nouvelles t'as toujours ce qu'on appelle un effet miroir : tu te regardes dans le miroir et tu te dis *c'est déprimant*... l'image qui vient de l'extérieure est toujours négative. Mais les agents de communication c'est nous autres! C'est nous autres qui allons influencer cette image là et elle va être positive! On va aller dire au milieu : *voici à tel endroit, tel CLSC, tel organisme, voici ce qui se fait et ça fonctionne et ça marche!*... Ca peut être un rapport, ça peut être une action, ça peut être une action à succès, mais on le communique! Ça veut dire que le réseau influence le milieu à ce moment là. Je pense que c'est une idée qui pourrait changer l'image, la notoriété du réseau, et ça rejallirait sur nous autres aussi, automatiquement.

Dans chacune des organisations on déjà un point de communication : il y a un journal, il y a un comité des loisirs, il y a quelque chose... Je pense que c'est important que le comité (ndr : comité des communications publiques) doit renforcer ces organismes là à l'intérieur des boîtes, quitte à dégager un peu de budget... Faut vraiment axer sur les communications à l'intérieur de la boîte avant de penser au régional.

S'il y a une place où je me suis senti très valorisé, moi, c'est la famille. Il y avait des choses qui étaient sacrées : le temps ensemble, les repas... À partir du moment où j'ai plus eu ça, dans ma famille et ailleurs, c'étaient pas des beaux bouts parce que ça me manquait. On se chicanait pas moins dans la période où on mangeait ensemble, mais au moins ça permettait de liquider les choses et c'est correct. Il me semble que dans le milieu de travail c'est un peu comme ça : faut prendre des moments, c'est à la base... quitte même à les créer artificiellement.

Je pense que la base est qu'on prenne le temps, le temps d'écouter, de parler et de recréer des petits rituels : une tape dans le dos et *c'est beau*... Mais on n'a plus le temps! Tout ce que les gens entendent dire c'est ce que t'as fait de mal, jamais ce que tu as fait de bien, parce qu'on n'a pas le temps de te le dire et c'est important... Je pense que tout pourrait partir de là sans que ce soit quelque chose d'extraordinaire qui coûte une fortune.

Comme individu, j'ai une part de responsabilité personnelle. Parce que c'est au quotidien qu'il faut agir. Cependant, au local on a des choses à faire; on peut prendre des petits trucs ici parce qu'on voit qu'il se fait beaucoup de choses intéressantes ailleurs et qu'on ne connaît pas. Et il y a aussi une partie qui appartient à la Régie régionale qui doit communiquer ces choses là; et nous notre responsabilité c'est d'aller les chercher aussi.

Au niveau du journal on a fait juste 2 copies : une pour les patrons puis une pour les employés. Sauf que c'était populaire et les bénéficiaires avaient entendu parler de ça. C'est à leur demande qu'on a rajouté une copie. Ils sont bien contents de ça et nous demandent tout le temps : *quand est-ce que la prochaine copie va s'en venir ?*

Moi je reçois beaucoup de valorisation. Je travaille beaucoup avec des groupes à l'extérieur de mon milieu, des groupes communautaires. Puis les gens avec qui je travaille, je trouve qu'ils sont d'une grande générosité. Ces groupes là, ils nous disent : *merci, t'as vraiment fait une différence pour nous autres*. Des fois je trouve que je fais pas grand chose. Mais là, s'ils ont eu un petit peu de budget, pour eux autres ça fait une grosse différence. Moi, ça me valorise beaucoup, ça me dynamise.

Ce qu'ils nous avaient demandé c'est : *pourquoi est-ce que dans le journal, une fois par mois, il n'y aurait pas une page ou deux qui présente chacune des équipes? C'est quoi leur travail? On se sentirait plus égal...*

Au niveau des boites vocales c'est intéressant d'avoir les messages. Il y en a un qui est particulier, qui peut amener une relation avec les autres qui peut être intéressante : les anniversaires qui y sont annoncées. C'est sûr qu'à quelque part, parce qu'on est rendu gros chez nous maintenant, on trouve peut-être ça lourd, parce qu'à chaque jour il y a tout le temps au moins 3 ou 4 à anniversaires. Par contre, on en jasait ensemble et on se disait : *non, on veut pas le laisser tomber parce qu'on dit hein, c'est la fête d'un tel!...* et on pitonne pis on lui dit *bonne fête!...* on chante pis tout ça, ça crée des liens. C'est peut-être une forme de reconnaissance parce que c'est ta journée, c'est ton moment particulier à toi... on dit : *c'est ta journée, bonne fête!*

On a des prix : le prix *Innovation* ça touche les infirmières, le prix du *Mérite scientifique*, etc. Mais en santé et au niveau des affaires sociales y'a rien. Je le sais pas s'il y aurait une façon d'amorcer ça? C'est sûr que je sens que le groupe semble pas prêt à ça : on dit que la valorisation c'est du quotidien... Je suis d'accord avec ça, sauf qu'il me semble que ça va déteindre dans le quotidien s'il y a quelque chose qui est structuré, qui est ramassé, qui est pris en main, soit par les ressources humaines ou une autre structure ou la table des directeurs généraux.

Dans mon esprit à moi, en travail d'équipe, les gestionnaires font parti des équipes de travail. Ça peut être paraître surprenant que je dise ça, a cause de mes fonctions syndicales, mais on en est rendu là. On parle beaucoup de reconnaître le travail des personnes : les gestionnaires sont aussi des personnes qui font partie des équipes. Il serait peut être intéressant que la balle revienne aussi parce que je pense qu'ils y en a qui font des *bons coups* aussi, qui font des efforts, qui contribuent à tenter d'améliorer des conditions de travail et tout ça. Il serait important pour eux aussi de pas tomber dans le vieux *pattern* : ce sont les gestionnaires qui vont s'occuper des gestionnaires, pas les syndiqués... Les gestionnaires on les voient plus parce qu'ils sont plus là; ils ont une charge de travail et sont dispersés partout à cause des

différents regroupements. On a regroupé des établissements, des structures, mais les sites demeurent en place et des gens qui y travaillent aussi; donc, ça devient difficile de coordonner tout ça.

8. OSER PRENDRE DES RISQUES...

Je suis fière d'avoir osé aller voir mon boss et lui dire : *moi, dans ma job actuellement, j'ai plus la motivation, il me manque de quoi et il me semble que je pourrais m'organiser dans mon temps de travail pour faire autre chose...* Il m'a donné carte blanche. Je suis fière parce que j'aurais pu ne pas en parler et trouver ma job plate et peut être partir en burn-out, ou peut être avoir moins d'intérêt au travail... Mais non, c'est intéressant et les quatre autres personnes avec qui je travaille c'est la même chose : il nous a redonné du pep et on est fières de ce qu'on fait!

Je suis allé voir ma responsable et je lui ai dit : *ça pas de bon sens, les engagements sont pris avec la conférencière, c'est une sommité, elle se déplace pas en région, elle a réservé son temps, je suis mal organisé, il y a pas personne qui peut m'aider...* Il m'a regardé et m'a dit : *c'est pas grave, des échecs ça existent dans la vie!...* J'ai pas dormi de la nuit, et le lendemain matin je me suis dit : *bon, t'as pas le choix, tu le fais...* La reconnaissance que j'ai eu ça été la reconnaissance de mes pairs qui ont réalisé qu'on avait organisé ça comme un peu en catastrophe. C'est eux qui m'ont reconnu; mais pour ce qui est de mon responsable, pas du tout, j'ai pas senti pas du tout de support, et c'était pas fort, me faire dire « des échecs ça existent... ». J'étais très déçu de cette attitude là.

Moi, quand je me suis senti *backé* par mon organisation, ça m'a donné le goût d'aller plus loin, de continuer, d'affronter des difficultés. Quand je sens qu'on me fait confiance, je vais de l'avant.

Souvent on se fait dire : *qu'est-ce que ça va te donner de faire ça?...* Mais on a quand même la motivation de dire : *oui, ça va donner quelque chose... et même si ça donne rien, à quelque part ça va apporter autre chose... ça peut pas donner rien!* Mais il y a des gens qui sont, peut être, plus motivés que d'autres...

Comment ça se fait que dans certains milieux ça été aussi difficile que ça? Il y a des milieux où on a été obligé de relancer des cadres supérieurs, pour leur dire : *écoutez, me semble qu'il y a quelque part où vous passez à côté de quelque chose, si vous offrez pas à vos gens de participer à ce genre d'événement de reconnaissance!...*

Je me suis aperçu d'une chose : la créativité sa fait peut être peur à d'autres personnes, pas mal plus que sa pourrait faire peur à une direction, ou à toi même. Ça change les habitudes et les personnes sont peut être pas prêtes à ça aussi.

Prendre des risques, c'est accepter de partager le pouvoir, accepter de faire des choses nouvelles, innover.

Oui il y beaucoup de choses qui sont faites mais là je suis obligé de me poser la question : est-ce que je crois qu'on va faire ce autre bout là? Ça questionne ma croyance en notre capacité, comme organisation, de faire ce bout là. Ça me refroidit, ça un effet paradoxal. Je l'attendais pas du tout celui là! L'effet pervers c'est pas que je dis « restons ignorant on est mieux de même », c'est pas du tout ça; ne négligeons pas l'impact que ça peut avoir : il y a encore un grand bout à faire mais je suis pas sûr *pentoute* qu'on va le faire...

Au niveau de la santé mentale des employés, il pourrait y avoir un comité régional qui alimenterait des comités locaux.

Le monde venait me voir pour me dire : *qu'est-ce que tu fais? ça donc ben l'air plaisant!* Ce qui fait que finalement, à un moment donné, je me suis tût parce que ça avait tellement l'air le fun à faire ce que je fais que le monde sont venus prendre ma job!... Mais je pense qu'il faut réapprendre ça aussi, à dire qu'on a du plaisir; plus on va le faire, plus ça va contaminer le monde.

Avoir une discussion comme ce soir, ça pourrait être fait dans nos milieux.

Si on mettait autant d'énergie, de temps pis de *jus de babines* à nommer les affaires intéressantes, les bons coups, au lieu de nommer ce qui ne marche pas, de nommer ce qu'un autre à réussi! Dans le fond ça devrait même pas se questionner; dans le fond, ce que j'aurais envie de dire c'est « à bas la mesquinerie, c'est le temps que sa revire de bord... »

Dans l'organisation, à un moment donné, on a ciblé un groupe qui était peu sollicité par la formation. Il y avait un colloque des ressources humaines à l'automne qui est si couru. Ça fait qu'on a dit : *cette année on va les privilégier, on va les inviter...* Ces personnes là étaient tout à fait contentes d'avoir été invitées, d'avoir été ciblées. Ça a marché, ça a eu un effet tout à fait bénéfique.

Pour montrer de la reconnaissance envers les gens je pense que c'est à l'interne que tu vas la retrouver. Tu peux pas prendre des solutions à l'externe et les ramener à l'interne : la plupart du temps ça marche pas. Faut vraiment se mettre à l'écoute des gens qui nous entourent, modifier nos habitudes , prendre des risques.

Au niveau des cadres dans la région, depuis un an, on a été gâté : on a eu de la belle formation variée. Sauf que c'est pas offert à tout le monde dans le réseau, moi je déplore ça. Ce serait important d'avoir de la formation variée et intéressante. Un cours de Wordperfect, aujourd'hui, je vais vous dire, c'est pas ce qu'il y a de plus intéressant, c'est de la technique... Pourquoi ces gens là n'ont pas le droit à quelque chose de plus riche, de plus valorisant? On l'a, nous autres, comme cadres! Je pense que ce serait important de penser à eux autres aussi...

Je réfléchissais à comment créer un sentiment d'appartenance du réseau. Je proposerais peut être des échanges inter institutions; des fois on connaît pas ce que l'autre fait et face à l'inconnu, parfois, on se sent un petit peu insécure et on va le dévaloriser...

Il faut que certaines personnes de la direction acceptent de prendre des risques, partagent le pouvoir. Parce que la créativité ça implique des changements.

Si je regardais dans mon milieu toutes les choses qui sont positives au niveau de la communication, si je les sortais et puis on donnait un élan à ces choses là on serait surpris! Parce que il y en a beaucoup qui sont générales dans l'organisation, il y en a beaucoup qui sont par petits groupes mais ils sont pas souvent valorisé. On valorise un peu la formation parce qu'on a un peu de sous pour ça. Mais la communication ça existe, mais c'est pas

cimenté, c'est pas organisé. Si on se faisait tout ça, je pense qu'on serait pas si mauvais que ça...mais on veut pas!

Faire l'inventaire de ce qui existe, l'organiser, le lancer, déjà ça partirait bien.

Une des belles réalisations des dernières années est le fameux colloque régional organisé par le comité de développement des ressources humaines où on a finalement réussi à fixer autant ce qu'on appelle le petit employeur que la partie syndicale, les employés. Sans être d'aussi grande envergure, je pense qu'il faudrait que les gens, quelque part, pensent justement à d'autres genres d'activités qui vont regrouper les gens au niveau régional.

Moi j'en reviens à mon projet du développement des outils de travail. Quand je l'ai fait, je l'ai fait personnellement, sans penser à rien. Je trouvais qu'on avait pas d'outils pour travailler et j'ai décidé de me faire des outils. Ça été comme une réaction en chaîne, ça été un incitatif pour les autres. Ce qui est arrivé c'est que toutes les autres se sont mis à développer leurs propres outils. Donc, on s'est ramassé avec pratiquement 2 cahiers pleins d'outils qu'on peut se servir pour la clientèle, pour travailler ensemble. Moi j'ai commencé, les autres ont suivis et ça été comme une réaction en chaîne! Ça en prend pas beaucoup dans un groupe, des fois, pour que ça fasse comme un genre de stimulation pour les autres, un genre de dynamique. J'avais même pas l'intention de faire ça pour ça, mais ça fait ça. C'est quand même curieux! Quand je regarde ça avec le recul, aujourd'hui, c'est quand même spécial! L'appréciation que j'en ai, moi, la reconnaissance que j'ai, c'est le fait que d'autres collègues se soient mis à faire des outils aussi. C'est ça, pour moi, la reconnaissance.

Dans le cadre de la semaine, il y a une journée qu'on va appeler *la journée remerciement* pour l'ensemble des établissements. Tu peux reconnaître le travail d'un pair, d'un cadre, ça va vraiment être la journée pour se reconnaître entre nous, ce qu'on n'a pas toujours l'occasion de faire. Oui, il y en a qui travaillent plus fort, il y en a qui font plus de réalisations. Comment on peut dire ça? C'est pas évident de trouver le moyen sans frustrer les gens... En effet, il a fallu complètement changer notre façon de faire parce que les gens ont eu peur. « Si on est trois dans le bureau pis que c'est la petite jeune que ça fait rien que 2 ans qui est là qui est nommée... pis moi, ça fait 20 ans... de quoi je vais avoir l'air? ». On a dû revoir notre façon de faire. On a un souci de reconnaître, mais c'est difficile de trouver le bon moyen sans frustrer les gens et sans déranger l'équipe de travail, sans créer de frustration dans l'équipe de travail.

Au Centre des données fiscal ils font *une soirée reconnaissance*. C'est une soirée vraiment complète, de 7 heures à 11 heures, où il y a les *Fiscars* qui sont remis, c'était vraiment structuré. Il y avait peut être 400 ou 500 personnes qui participaient, c'est leur quatrième année. Ils financent ça avec des ventes de chocolat, mais c'est quelque chose de très gros, ça prend un comité qui a du temps à mettre. Nous on commence beaucoup plus petit, mais c'est difficile de trouver le moyen vraiment pour réussir sans blesser les gens.

Je me souviens d'avoir entendu parler d'une expérience qui s'était réalisé dans un établissement ou, pour une demie journée, les gens ont changé de poste, ils ont changé de chaise. Et ça, je pense, que ça fait prendre des bonnes prises de conscience aux gens, de voir la réalité des autres.

Je dis que dans la vie, faut oser. Attendons pas que ça vienne d'en haut parce que des fois on va attendre longtemps. Je pense qu'il faut oser, faut foncer; faut se faire confiance aussi parce

que des félicitations tu les as peut être pas nécessairement là, mais avec le temps, après coup, les gens sont biens contents.

9. A QUI APPARTIENT LE LEADERSHIP ?...

Il y a des gens qui ont la capacité de se vendre. Peut être que nous autres on a la capacité de vendre nos projets, de vendre nos idées, ce qu'on a fait. Mais il y a des gens qui parlent pas beaucoup et je me dis qu'on a une responsabilité qui revient à chacun de nous aussi.

Ce qui me frappe c'est comment on est beaucoup à la merci des directions. Il faudrait toujours que se soit le boss à quelque part qui nous dise qu'on est bon. C'est drôle comment on n'a pas appris dans nos cultures à se dire nous autres même au quotidien comment on peut être bon. On a critiqué les boss tout le monde ensemble; pis là on attend que les boss viennent nous dire qu'on est bon et qu'on est fin... Mais entre nous autres qu'est-ce qu'on fait?

Dans le fond, le boss qui vient te voir et qui te dit « félicitations t'as fait un maudit beau projet et j'aime bien ça », on as tu pensé se retourner de bord et d'y dire au boss « maudit que t'es gentil d'être venu nous dire une affaire de même »?... On en a besoin de ça aussi. Si on le fait pas, j'ai l'impression qu'il y a juste lui qui donne l'heure juste. Je comprends que c'est pas évident à faire, mais je pense que ça relève d'une autre conception de l'organisation du travail.

C'est peut être les gens qui sont moins motivés qui sont le poids. Les *pommes pourries* dans le panier qui vont dire « oui, on a des belles idées, mais ah! les boss... faut que les boss nous donnent tout.... si ça marche pas c'est parce que les boss ne veulent pas.... c'est parce qu'ils nous mettent une restriction.... »

Des fois on fait pitié! Quand on est bloqué par des gens qui amènent toujours comme commentaires « bon, on peut bien innover mais bon ça marchera pas... le boss voudra pas.... on a pas les budgets... on a pas assez de personnel... c'est bien beau de vouloir faire ça mais faudrait avoir plus de monde... » moi, j'aimerais ça que quelqu'un puisse être là pour nous ramasser, nous remettre dans une voie positive, défaire un peu les commentaires négatifs! Des fois, t'as beau être bien motivé, on dirait que ces gens là on le don de venir t'enlever tout l'intérêt! C'est dur!... et moi quelque part j'aurais besoin de quelqu'un qui vienne nous ramasser...

On voulait communiquer l'information et se la transmettre. Mais comme on dit, *si c'est à tout le monde c'est personne*... Alors on avait fait une demande dans ce sens là, pour qu'il y vraiment quelqu'un et que se soit sa tâche à lui de recueillir l'information, de la distribuer.

Au comité du journal, il faut quelqu'un qui préside, qui appelle les autres et qui décide.

Quand est-ce qu'on a vu un chef des ressources humaines dire : *on va aller faire une consultation sur le taux de satisfaction du bien-être des intervenants dans l'établissement*... Ils vont bien plus consulter pour voir, s'ils affichent tel poste, est-ce que la chicane va *pogner*?....

Il y a des gens, encore, qui restent avec l'impression que si on rit on travaille moins...

Je pense qu'il faut vraiment partir de la base. Faudrait qu'on aille voir les gens et leur demander c'est qui ils verraient et comment ils verraient ça. Parce que si on les implique pas, ça pourra jamais être *clean*, être clair, ils seront jamais contents. Ça fait que je me dis : *mettez du temps et des énergies à demander aux gens c'est quoi qu'ils veulent!* Parce qu'à quelque

part, même la meilleure idée, l'idée la plus extraordinaire, les gens vont toujours essayer d'aller trouver « c'est quoi qu'il y a en dessous de ça?... c'est quoi qu'il y a en arrière de ça?... » C'est pas facile de vendre une idée aux gens!

La tendance des gens, naturellement lorsqu'ils travaillent ensemble, c'est pas nécessairement de trouver ce qui va mal : c'est de mieux travailler ensemble. C'est ça la tendance naturelle. S'il doit y avoir quelqu'un qui a cette préoccupation là, un service quelque part qui a cette préoccupation là, non pas pour le faire mais pour s'en préoccuper, il me semble que c'est le service des ressources humaines.

T'auras beau avoir le directeur des ressources humaines que tu voudras, si ton directeur général est pas intéressé à y aller, ben il te donnera pas les moyens, il te donnera pas le ok...

Moi je me dis il faut faire confiance en la direction, il faut leur faire confiance. Quand ils prennent des décisions on est pas en mesure de juger leurs décisions, parce que la décision est prise en connaissant différent facteurs que l'employé à la base ne connaît pas nécessairement. Alors, à chaque fois que j'entends les employés critiquer la direction, ça je l'entends trop souvent, ben j'essaie en tout cas d'arranger ça le mieux possible.

Des fois on dit « quand ça appartient à tout le monde, ça appartient à personne en même temps », chacun attend que ce soit l'autre qui le fasse et on réalise que ça se fait pas.

Le vendredi avant midi on se dit, au niveau des gestionnaires, « à dix heures on se rencontre, on prend un café ». Ce moment là est intéressant. Ça nous permet d'échanger, ça nous permet de nous rencontrer. Si on est fatigué de notre semaine, si on a eu un problème quelconque, on peut en partager un petit peu.

Dans toute organisation, il y a des gens qui jouent, à un moment donné, un rôle de communicateur. C'est peut être juste suffisant de les identifier et de les soutenir dans ce qu'ils font. Déjà on gagnerait beaucoup.

Quand les affaires marchent bien, c'est parce que t'as quelqu'un en arrière qui travaille fort, ou qui est là, qui est présent. Moi je dis que, autant à l'interne qu'au niveau régional, s'il n'y a pas quelqu'un qui est là, qui très souvent va être l'ombre des réalisations, qui va faire en sorte de coordonner, de supporter, d'être les bras, d'être tantôt la tête, tantôt le preneur de notes, tantôt le stimulateur, tantôt l'organisateur, le coordonnateur, s'il n'y a pas quelqu'un qui s'en fait une responsabilité, ça va s'effriter. L'enfer est pavé de bonnes intentions...

Moi je verrais un leader régional avec des bras un petit peu pour dire : *ben, vous autres à cet endroit là, OK vous avez une bonne communication... mais ailleurs qu'est ce qui se passe? il se passe rien?...* Si s'est laissé au bon vouloir de chacun, on peut perdre des plumes en cour de route. Donc il doit y avoir un leadership, puis des relances, pour qu'il y ait quand même une vision régionale.

Une reconnaissance régionale, à ce moment là, c'est plus qu'une reconnaissance locale et je pense que c'est très important.

À tout bout-de-champ, chez moi, j'ai des téléphones. Des téléphones des employés qui sont découragés, qui sont rendu à bout, ils ont peur de faire des burn-out... Moi ça me rentre en dedans un peu, j'aurais envie de *sauter dans gang* comme on dit!... Pis après ça, quand

j'entend parler le monde ici, j'aimerais donc ça que ce serait de même chez nous! Mais on essaye, pis on essaye, on picoche, on picoche, mais ça veut pas! Quand je suis venu ici ce soir, c'est pas pour vraiment dire ça, je suis venu chercher des solutions...

Effectivement, c'est plaisant quand ça vient de la direction, mais faut pas oublier que entre nous, c'est bien important aussi. Que ce soit juste pour souhaiter bonne fête à la personne; mais faut que se soit sincère, si c'est une personne que tu connais à peine, ben coudons, moi je la laisse faire...

C'est la job des ressources humaines parce qu'il y en a plusieurs des établissements où les ressources humaines sont responsables de la qualité. Ça va ensemble : on dit *ressources humaines et qualité*, ou bien *ressources humaines et communication*. Moi je pense que ce sont eux autres qui sont les mieux placés. Premièrement, ils ont les liens avec les représentants syndicaux et ça peut se travailler en collaboration avec ces groupes là. Aussi des liens avec les groupes professionnels. Moi je pense que ça doit être eux les leaders.

C'est pas juste l'affaire de la direction, c'est l'affaire de tout le monde.

Ce leadership doit être assumé, dans un premier temps, par la partie patronale et la partie syndicale. Mais tout de suite, au départ, la première préoccupation est de ramener tout ça sur le terrain. Donc, la première étape c'est de se donner une façon pour aller rejoindre toute suite la base et, à partir de là, on va élaborer des moyens en fonction de la tradition de chaque organisation, son histoire, sa culture, ses orientations.

Je crois que la reconnaissance est l'affaire de chacun. Le travail que l'on fait actuellement dans le réseau est très difficile. C'est pas ce que c'était il y a dix ans, vingt ans ; on est dans un temps où tout change tellement rapidement, où les gens ont été comme blessé par différentes choses au niveau du travail...

Qui doit initier ce projet là? C'est drôle, mais je verrais pas ça d'en haut, je verrais pas ça d'un syndicat, je verrais pas ça des directions non plus. Je me dis : *quand c'est le temps de faire des coupures, ça descend, ça part d'en haut, pis ça coupe en bas!*...C'est ça que ça fait dans les coupures. Moi je ferais le contraire. Je partirais d'en bas, je monterais en haut. Je ferais des comités d'employés, le monde sur le terrain. Je me demande si on serait pas mieux de faire ça par équipe de travail?... C'est drôle, moi je ferais complètement le contraire, j'irais chercher du monde mais totalement différent qu'habituellement.

Il faut pas se compter d'histoire sur les structures actuelles. On peut pas tout balancer parce qu'on fait des changements, qu'on transforme et qu'on dit « demain matin on repart à neuf », c'est pas possible. On part de la structure que nous avons, des ressources humaines. Ils jouent un rôle majeur parce que tout ce que j'entend ici, on le vit par une chose : par l'organisation du travail pour répondre aux nouvelles exigences que nous amènent ces transformations.

Moi, tout ce qui s'est dit ce soir est important. Parce que chez nous c'est complètement à recommencer, c'est tout le temps à zéro! Ça fait qu'il faut partir de la base et essayer de continuer à monter. Je souhaite juste une chose : c'est que tout ce qui s'est dit ce soir ça reste pas sur les tablettes non plus, parce que des comités y'en a, on entend parler à la TV. pis ça va jamais nulle part... faut pas que ça reste sur les tablettes! C'est mon souhait, merci!

Des fois ça vaut la peine d'avoir des gens de l'externe pour venir faire un cheminement avec nous autres, nous accompagner.

Moi je j'aimerais que le Directeur des *Ressources* Humaines deviennent le Directeur de la *Richesse* Humaine... parce que c'est ça qu'il a sous sa responsabilité! Imagine s'il sème l'idée à travers tous les directeurs!...

Il y a beaucoup d'employés à l'hôpital qui sont sur appels, des T.P.O. et qui travaillent partout. Mais ils appartiennent à quel service ? Ils appartiennent à la liste de rappel... mais ces gens là c'est quoi leur appartenance ? Souvent j'entends des commentaires à ce niveau là. Ça serait peut-être intéressant de voir qu'est-ce qu'il y aurait à faire de ce côté là. C'est sûr que ça touche les ressources humaines.

Je pense que des gens veulent aussi sentir une volonté qu'on veut prendre soin du monde. Je pense aussi qu'ils ont besoin que soit reconnu leur contribution. Par quelle forme? Ça peut être des reportage à l'interne. On s'en va dans un service ou un secteur : c'est quoi qu'elle fait cette personne là?... et on l'étale au grand jour. Ça pourrait aussi être régional : l'importance de chaque catégorie d'emploi dans notre région, dans nos établissements. Quand je parle de la région, moi, je vise que la Régie régionale prenne position sur l'état du personnel dans le réseau. Il y a peut-être un thème qui reviendrait; c'est un thème qui a déjà été dégagé d'une organisation syndicale nationale, lequel disait que *ça prenait plus que du cœur pour travailler dans le réseau*. Il est encore d'actualité, ce thème là.

ANNEXE

DES IDÉES, DES PROJETS, DES RÉALISATIONS : UN RÉSEAU RÉGIONAL EN ÉFFERVESCENCE...

Dans les paragraphes qui vont suivre, on retrouve un rapide échantillonnage de réalisations, petites et grandes, qui se sont faites récemment dans les établissements du réseau régional. Ces réalisations nous ont été rapportées par les quarante-cinq (45) participants aux groupes de discussion. Combien en aurions-nous répertorié si nous avions rencontrés les six mille (6,000!) personnes qui oeuvrent dans ce réseau régional! Il y a de quoi être fier... et il y a là matière à communiquer. Imaginons ce qu'on pourrait faire si on se mettait à approfondir, à multiplier, à diffuser et à s'inspirer de chacun des thèmes ci-dessous ! N'est-ce pas ça, aussi, la vraie vie dans les établissements?...

☑ Briser l'isolement...

Dans un établissement on a implanté un petit système qui s'appelle « briser l'isolement au niveau des bénéficiaires ». Chaque intervenant est libre d'aller voir des personnes qui reçoivent moins de visite, qui s'isolent, qui ne veulent pas sortir de leur chambre. Plusieurs membres du personnel de l'établissement (CHSLD) vont les voir plus souvent, on peut faire des petites activités avec eux. Chaque semaine on cible des bénéficiaires, ceux qui sont les plus déprimés par exemple. Pour ce programme, le personnel de l'établissement a gagné le prix *Berthiaume-Tremblay* au niveau régional.

☑ Conférence sur les allergies de l'enfant :

En l'espace de deux semaines, des intervenants ont organisé une conférence, fait la publicité, convoqué les parents. Les organisateurs avaient peu d'espoir qu'il y ait beaucoup de participation : c'était un dimanche matin, neuf heures... Eh bien! Il y a eu une centaine de parents qui ont assistés et qui étaient tellement satisfaits, qui ont appris tellement de choses qu'à la fin il y a un parent qui s'est levé et qui a dit au spécialiste : « moi j'avais jamais su autant de choses sur les allergies de mon enfant... j'ai tellement appris, c'était tellement satisfaisant... »

☑ Un logiciel sur les maladies professionnelles :

Dans un établissement, un intervenant a créé et implanté un logiciel pour traiter les dossiers relatifs aux maladies professionnelles. Résultat : on a doublé le nombre de dossiers traités durant un année et tout ça en diminuant les efforts et les erreurs. Ce travail pourrait éventuellement servir à l'ensemble du réseau.

- ☑ **Sein ou biberon? Suce ou tétine d'amusement? comment choisir...**
 Une intervenante a produit un dépliant s'intitulant « sein ou biberon, suce ou tétine d'amusement, comment choisir », pour aider la clientèle, des mères évidemment, à choisir, quand elles veulent donner une suce, le bon produit pour déformer le moins possible la bouche du bébé. Cette intervenante s'en va à un colloque provincial en juin pour présenter cette réalisation. Non seulement cela a un impact sur son secteur, sa ville et son établissement, mais cela aura des répercussions dans l'ensemble du Québec.
- ☑ **La publication d'un livre...**
 Un intervenant d'un établissement vient tout juste de terminer un bouquin, qui fait une synthèse de toute sorte d'idées; entre autre, on y parle de courage, d'honneur, de la théorie du chaos. Bientôt dans les meilleures librairies!....
- ☑ **Évaluation en maintien à domicile...**
 Un intervenant fait partie d'une équipe qui vient de finaliser le dossier de l'évaluation du maintien à domicile dans la région. Certaines recommandations, contenues dans ce rapport, ont permis de continuer de développer de nouveaux services, et ont eu un impact certain sur les services actuellement dispensés à cette clientèle.
- ☑ **Les groupes « Vie active »...**
 Des intervenant ont implantés, dans chaque municipalité du Lac-Saint-Jean, des groupes « Vie active ». C'est un programme qui vise à inciter les personnes âgées à faire de l'activité physique. Suite à cette implantation, toutes les municipalités ont maintenant leur groupe et la gestion de ce programme a été transféré aux Conseils de l'Âge d'or.
- ☑ **Accréditation pour les stages en physiothérapie...**
 Suite aux efforts des intervenant d'un établissement, celui-ci, cette année, a obtenu l'accréditation de l'Université Laval pour accompagner des étudiants en physiothérapie. C'est un signe indubitable que ce milieu répond à tous les critères de qualité requis pour cette accréditation.
- ☑ **Un souper-rencontre...**
 Pour favoriser les échanges dans son service, une intervenante a organisé un souper-rencontre. Cette initiative, à laquelle ont participé le directeur général et le cadre supérieur de l'équipe ciblée, a permis d'améliorer les échanges et les communications.
- ☑ **L'implantation d'équipes semi-autonomes...**
 Dans un établissement, plusieurs membres du personnel participent activement à l'implantation de l'approche par *équipes semi-autonomes de travail*. C'est l'ensemble des travailleurs du territoire, personnel syndiqué et personnel cadre, qui sont rejoints par cette approche.
- ☑ **Retrouver la solidarité dans l'épreuve...**
 Un établissement a été victime d'un incendie majeur il y a quelques mois. Plusieurs membres du personnel de cet établissement se disent particulièrement fiers d'être passé à travers cet incendie, fiers des équipes, de la solidarité et de l'entraide qui s'est

manifestée. Fiers surtout d'avoir maintenu une cohésion de tous ces gens là, d'avoir repris des activités dans des temps records et dans des conditions difficiles.

☑ Développement du projet Info-social...

Le projet Info-Santé est en place maintenant depuis quelques années. Mais d'autres intervenants, dernièrement, ont travaillé d'arrache-pied à mettre en place le volet Info-Social. Ce projet est devenu une réalité tout récemment.

☑ Changement d'image...

Des intervenants impliqués dans le monde syndical ont travaillé à modifier l'image syndicale en développant avec les membres les thèmes liés à la relation d'aide, l'écoute et la communication.

☑ Trouver la perle rare...

Des membres du personnel des services de ressources humaines dans un établissement ont, à plusieurs reprises, réussi à remplir des mandats qui, à prime abord, paraissaient irréalisables ou forts difficiles. Comme le recrutement d'une ressource professionnelle qui n'était pas disponible auparavant dans la région.

☑ Le travail en équipe...

Malgré les difficultés importantes vécues quotidiennement dans les derniers mois, un cadre constate que les efforts faits pour maintenir une cohésion à travers tous les employés portent fruits. Avec son équipe, il est fier d'avoir contribué à cette réalisation.

☑ Le plaisir du travail bien fait...

Pour bien des responsables du service d'accueil, la fierté c'est d'être capable de répondre adéquatement aux questions de la clientèle et de les orienter de façon adéquate, rapide. Les clients satisfaits disent souvent : *sais-tu, c'est là que je voulais aller, pis c'est correct...*

☑ Souligner l'expérience et la retraite...

En juin dernier, on a organisé une fête pour souligner les personnes qui avaient 25 ans et 35 ans d'ancienneté dans l'organisation. On soulignait, en même temps, les départs à la retraite. Le travail d'organisation et le résultat atteint (plus de 170 personnes ont été fêté) a eu un impact qualifié « d'extraordinaire » dans l'établissement.

☑ Des indicateurs de performance...

Un cadre a établi des indicateurs de niveaux de performance pour ses services. Maintenant ces indicateurs de performance permettent aux chefs de service ainsi qu'aux autres directeurs de mieux saisir ce qui se passe sur le terrain.

☑ Un réseau d'échange national...

L'année passée, un établissement de la région a mis sur pied un réseau de communication provincial qui fait que l'ensemble des regroupements du personnel administratif et des services complémentaires du Québec échangent de la communication. C'est au Saguenay–Lac-Saint-Jean, à Chicoutimi, qu'est reçue toute

l'information, laquelle est ensuite redistribuée partout au Québec dans les établissements dotés d'une structure similaire.

☑ **L'aide aux devoirs...**

Des intervenants d'un établissement ont, cette année, travaillé avec des gens d'un organisme du milieu pour les aider à instaurer l'aide aux devoirs dans des HLM. Ce fut une réussite grandement appréciée par ceux qui en ont bénéficié.

☑ **Souligner l'anniversaire des aînés...**

Dans un établissement accueillant des personnes âgées, des intervenants ont conçu un programme pour revaloriser les bénéficiaires. Une fois par mois, on rencontrait les gens et on soulignait leur anniversaire; en même temps on leur remettait un certificat qui mentionnait toutes les réalisations faites dans leur vie.

☑ **Bâtir une équipe...**

Un cadre nouvellement affecté est fier d'avoir réussi qu'une équipe nouvellement construite ait un peu plus de cohésion. De telle sorte que les gens de cette équipe s'apprécient plus et considèrent mieux fonctionner dans le quotidien, durant les 8 heures où ils sont ensembles.

☑ **Vivre une année extraordinaire...**

Une intervenante souligne que, ce dont elle est la plus fière, c'est d'avoir vécue et passée à travers la dernière année... Ce fut difficile de vivre l'acclimatation à une nouvelle équipe mais, en même temps, ce fut « une expérience extraordinaire! ». D'abord avec le personnel et ensuite avec la clientèle reçue quotidiennement dans cet établissement.

☑ **Un projet emballant qui s'exporte...**

Une équipe, composée d'intervenantes des 6 CLSC de la région, a produit du matériel éducatif touchant la santé dentaire des enfants : *Dentosaure*. Ce concept est le résultat d'un travail d'équipe qui a débuté en 1994. Depuis, ce projet a été vendu à plus de deux cents (200) exemplaires à travers la province. Il a gagné des prix : le *Mérite scientifique régional* en 1996 et le prix *J'ai relevé le défi de l'éducation* de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec. Ce matériel est maintenant rendu en Mauritanie. En 1999, il est prêt à faire le saut en Europe. Il voyagera encore et, pour lui, on voit grand.

☑ **Implication dans une réorganisation des services...**

Des représentants syndicaux ont élaborés plusieurs outils pour faciliter le travail des intervenants dans leur établissement. Maintenant ils viennent de réfléchir à un projet de réorganisation des services qu'ils vont présenter bientôt à leur employeur.

☑ **Support aux familles et aux intervenants...**

Pour certains intervenants, la réalisation la plus marquante de la dernière année est d'avoir été capable, quotidiennement, d'apporter un support concret aux collègues de travail qui vivaient difficilement les changements dans le réseau. Et, tout à la fois, d'avoir réussi à apporter le même type de support aux familles et aux clients qui vivaient des moments difficiles dans leur vie.

☑ Améliorer l'environnement de travail...

Une équipe de préposés dans un établissement s'est donnée comme défi de mettre tout en œuvre, à leur niveau, pour que le milieu de vie dans lequel ils oeuvrent soit très propre et très accueillant pour les personnes âgées. À travers leur action visant à promouvoir un travail de qualité auprès des usagers, ils ont constaté rapidement que cela avait aussi un impact positif sur le climat de leur équipe de travail.

☑ Mobiliser du personnel...

Dans un service qui avait été durement touché par tout le processus de rationalisation dans les établissements, une gestionnaire a réussi à remobiliser son équipe de travail autour d'objectifs visant le service aux usagers.

☑ Soins palliatifs...

Dans un établissement, une équipe d'intervenants s'est mobilisé autour d'un objectif visant la coordination d'un programme de soins palliatifs couvrant toute une MRC. La réussite de cet objectif, où se sont regroupé des intervenants et des établissements différents, a démontré que « c'est encore vrai qu'on peut travailler pour le client... »

☑ Encore et encore...

- Développement des investissements dans le maintien à domicile...
- Meilleure implication des employés dans les décisions prises dans un service...
- Support aux usagers dans leurs démarches auprès du Commissaire aux plaintes...
- Nouveau protocole post-exposition aux liquides biologiques...
- Démarrage d'un journal dans un établissement...
- Réflexion personnelle sur tous les changements qui affectent le réseau...
- (....)

À suivre...