
9 40 2001 037

Gyslaine Desrosiers et l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec : administration et politique (A)¹

Cas produit par Joëlle PIFFAULT et les professeurs Taïeb HAFSI et Michel GUINDON.

Mon premier sentiment a été que je rentrais dans un univers de paradoxes. C'était le plus gros des organismes, mais il était peu influent. Les infirmières, c'était gentil et respecté mais peu important. Les infirmières se dévouaient aux patients alors que l'organisation de leur profession était laissée pour compte. Il y avait là un défi des plus stimulants².

Gyslaine Desrosiers (2000)

Prologue

Au début du troisième millénaire, en janvier 2001, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) est un organisme de grande importance dans le système de santé du Québec. Il gère une profession qui regroupe environ 65 000 membres. Les infirmières ne sont plus les « anges du paradis » d'antan, mais elles restent porteuses de l'humanité du système de santé. La perception dominante dans la population québécoise est que les médecins sont de plus en plus spécialisés et détachés des aspects humains des problèmes de santé, tandis que repose sur les épaules des infirmières la prise en charge des patients. Gyslaine Desrosiers, présidente de l'Ordre depuis huit ans, mesure l'importance de ces responsabilités. L'infirmière est peut-être une héroïne sociale, mais c'est d'abord une professionnelle, dont la pratique est encadrée par la loi.

Depuis son arrivée à la tête de l'OIIQ, Gyslaine Desrosiers a pu mesurer les multiples difficultés que la direction d'une telle organisation génère. Bien que l'Ordre constitue le plus grand rassemblement de professionnels au Québec, son poids dans les décisions qui concernaient ses membres était plutôt réduit. Chaque grande décision sur la profession a nécessité des batailles considérables, comme si les fonctionnaires et les acteurs politiques de la Province avaient du mal à bien saisir le rôle joué par les infirmières dans le système de santé. Il faut dire que sur le terrain de la santé, l'Ordre côtoyait des organisations politiquement plus puissantes, comme le Collège des médecins, ou plus militantes, comme certains syndicats.

¹ L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, en 2001, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. M^{me} Alma Lepage a fait don à l'École des Hautes Études Commerciales d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette première diplômée de l'École.

² À moins d'indication contraire, les propos de Gyslaine Desrosiers ont été recueillis lors d'entrevues faites, au siège social de l'Ordre, les 27 octobre et 14 décembre 1999, les 27 janvier et 27 septembre 2000 ainsi que les 1^{er} et 28 février 2001.

Pour conduire l'OIIQ, il a fallu que sa présidente fasse preuve d'une capacité rare à faire face à la fois à des besoins de gestion administrative pointus et à des pratiques politiques délicates. Il a fallu qu'elle se fasse élire et qu'elle gère un ordre démocratique, qui interagit avec ses 65 000 membres et avec une multitude d'autres acteurs dans son environnement. Il a fallu aussi qu'elle gère les relations de pouvoir internes ainsi que celles que l'Ordre entretient fatalement avec la plupart des autres ordres, surtout avec ceux qui se rattachent au système de santé. Il a fallu également qu'elle gère les relations de pouvoir avec les politiciens, qui lui sont imposés par sa plate-forme et par ses interactions avec les appareils du Gouvernement. « Ni l'École ni le MBA ne m'avaient appris à vivre ces interfaces riches entre la politique et la gestion professionnelle! Il m'a fallu inventer beaucoup de choses », estime Gyslaine Desrosiers.

En janvier 2001, l'Ordre est bien assis. Il est respecté par ses partenaires, et ses membres en sont fiers. Pourtant, les défis paraissent encore nombreux, selon sa présidente. Le rehaussement de la formation de base des infirmières, en discussion depuis 30 ans, arrive à une étape cruciale. Le système de santé est en redéfinition et semble devoir être entièrement reconstruit.

Mais Gyslaine Desrosiers doit d'abord mieux comprendre les besoins changeants de ses membres tout comme les besoins instables de la société. Il lui faut aussi « énergiser » l'ensemble de la profession pour qu'elle poursuive sa progression. L'Ordre doit aussi continuer à s'imposer sur la place publique auprès des autres acteurs sociopolitiques concernés par le système de santé. Sur le plan personnel, cela signifie une grande capacité à se renouveler et à imaginer un avenir stimulant pour elle et pour ceux qui l'entourent. La réussite jusqu'ici a été considérable et a révélé les grandes qualités administratives et politiques de la présidente. Pourtant, en 1998, elle n'est pas sûre de bien visualiser ce que sera l'Ordre de l'avenir. Pour la première fois, elle est incertaine et indécise face aux grands défis qui se profilent à l'horizon. Elle décide de faire le point avec ses collaborateurs et ses proches. Ce cas résume l'état de sa réflexion.

L'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec : un regard historique¹

De l'âge des pionnières à celui de l'affirmation

En 1917, une poignée de femmes déterminées jetaient les bases de ce qui allait devenir le plus grand ordre professionnel du Québec. L'Association des infirmières diplômées de la province de Québec faisait ses premiers pas. Trois quarts de siècle plus tard, l'OIIQ compte 65 000 membres et jouit d'une solide notoriété. [...]

[...] Conscientes que seule une organisation légalement reconnue dispose des moyens nécessaires à la valorisation de la profession, les membres de l'Association entament les démarches pour l'obtention d'une charte provinciale. Elle leur est accordée le 14 février 1920. Un nouveau regroupement vient de naître : l'Association des gardes-malades enregistrées de la Province de Québec (AGMEPQ). [...] Le respect des normes d'admission, la mise sur pied d'un programme d'études et la nomination d'une visiteuse pour les écoles d'infirmières figurent parmi les priorités des fondatrices. [...]

¹ Les sections suivantes sont tirées du site Internet de l'Ordre visité le 15 janvier 2001. L'adresse du site est : <http://www.oiiq.org>

Une double résistance

Dans un Québec où les institutions religieuses sont à la fois toutes-puissantes et omniprésentes, le défi est considérable. L'AGMEPQ se butte à une double résistance : celle de l'Église catholique, qui considère d'un œil méfiant cette association sans caractère confessionnel, et celle de certains médecins, qui appréhendent une érosion de leur autorité.

[...] En 1926, elle se joint à l'Association nationale des infirmières (la future Association des infirmières et infirmiers du Canada), dont elle restera membre jusqu'au vote de désaffiliation de 1986.

La crise économique et le rapport Weir

La grande crise économique [suite au krach boursier de 1929] vient vite menacer des acquis encore fragiles. Elle n'épargne pas plus les infirmières que le reste de la population. [...] L'enquête menée (1929-1931) d'un bout à l'autre du pays par le professeur Weir, chef du Département d'éducation à l'Université de Colombie-Britannique, jette un éclairage révélateur sur la morosité de la situation sociale et économique des infirmières canadiennes. Le rapport publié en 1932 fera ressortir la difficulté, pour celles-ci, de se débarrasser de leur image « d'anges de charité » pour endosser celle de professionnelles à part entière, dont les services doivent être reconnus et rémunérés au même titre que ceux des autres travailleurs.

Ce rapport donnera le coup d'envoi à une série de réformes. [...] Il posera de grandes questions fondamentales : la formation des infirmières devrait-elle relever de l'État, plutôt que des hôpitaux? Ne serait-il pas préférable que l'État contrôle également les services de santé pour protéger le public et promouvoir la santé? L'exercice exclusif de la profession d'infirmière ne devrait-il pas être réservé aux seuls membres d'un Ordre professionnel?

Les années 1940 et 1950 : l'enracinement

Il faudra encore quelques décennies avant que ces questions ne trouvent réponse. [...] En 1943, [l'Association] obtient gain de cause. La formation de douze districts, représentés au comité de régie, lui permet de mieux plonger ses racines dans la réalité de ses membres. [...]

Parallèlement, l'Association poursuit son action pour l'obtention d'un droit d'exercice exclusif et prépare un projet de loi que l'assemblée générale de 1944 approuve à l'unanimité. Sa présentation au Parlement de Québec va susciter la controverse et faire couler beaucoup d'encre. Nous sommes, rappelons-le, en pleine ère duplessiste. Les groupes religieux les plus conservateurs mènent un combat d'arrière-garde contre le projet de loi. Ils évoquent à nouveau les « dangers » de la cohabitation d'infirmières catholiques et protestantes au sein d'un organisme sans allégeance confessionnelle. Heureusement, grâce à une vigoureuse contre-offensive menée par l'Association, l'opinion publique et les députés provinciaux accueillent favorablement le projet. Le 31 décembre 1946, on célèbre enfin une grande victoire : l'entrée en vigueur de la loi 10 autorisant l'exercice exclusif de la profession d'infirmière aux seules personnes accréditées par l'Association. Celle-ci portera désormais le nom d'Association des infirmières de la Province de Québec (AIPQ). [...]

Une révolution pas si tranquille

La modernisation rapide de l'État québécois, enclenchée avec la prise du pouvoir par les libéraux de Jean Lesage, en 1960, interpelle l'AIPQ. La création d'un ministère de l'Éducation (1964) et la réforme du système éducatif ramènent à l'avant-scène tout le dossier de la formation des infirmières. Pour sa part, l'entrée en vigueur de l'assurance-hospitalisation gratuite (1961), puis, près d'une décennie plus tard, l'instauration du régime d'assurance-maladie et la réforme majeure du système de santé québécois, soulèvent des discussions de fond sur les grandes orientations et l'organisation de ce système.

[...] Devant la Commission royale d'enquête sur l'enseignement au Québec, l'AIPQ plaide pour une meilleure formation théorique et pratique des infirmières. Une telle amélioration, argumente-t-elle, n'est possible que si cette formation est assurée par le réseau public d'enseignement [qui, selon Gyslaine Desrosiers, apparaissait comme une garantie d'uniformisation provinciale et une consolidation professionnelle]. Elle recommande donc l'intégration progressive, sur une période de cinq ans, des écoles d'infirmières à ce réseau. Du même souffle, elle exige d'être étroitement associée à la préparation des programmes de formation des infirmières. [...]

[En 1969], autre première notable : le Gouvernement consent enfin à amender la loi pour permettre aux infirmiers de devenir membres de l'Association. L'AIPQ devient l'AIIQP (Association des infirmières et infirmiers de la Province de Québec).

Enfin!

La publication du rapport de la Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux (Castonguay-Nepveu) donne le signal de changements touchant à la fois les établissements de santé et les ordres professionnels. Les commissaires recommandent l'institution d'une loi régissant tous les ordres professionnels afin de mieux encadrer le double mandat de ceux-ci : la protection du public et le maintien de l'excellence dans l'exercice professionnel.

Pour l'AIIQP, il s'agit d'un tournant historique. [...] Le 1^{er} février 1974, les deux lois [le *Code des professions* et la *Loi des infirmières*] entrent en vigueur. Les infirmières québécoises obtiennent – enfin! – une définition légale de l'exercice de leur profession. Il leur est désormais possible d'agir, en toute autonomie, à l'intérieur d'un champ d'activité qui leur est propre. Nouveau et dernier changement d'appellation pour l'organisme, qui devient l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ), régi par le *Code des professions*. [...]

De 1980 à aujourd'hui : une profession en redéfinition

Les années 80 sont marquées par une crise profonde. Une nouvelle fois, l'effectif infirmier ne suffit plus à la demande. Mais cette fois, le sous-recrutement n'est pas seul en cause. Un nouveau et inquiétant phénomène commence à poindre : de plus en plus d'infirmières abandonnent la profession.

Contraints à des coupures budgétaires, les hôpitaux ont amorcé une réorganisation du travail qui précarise l'emploi du personnel infirmier (ex. conversion de postes à temps plein en postes à

temps partiel) et alourdit sa charge de travail. Et ce, au moment même où l'on exige des infirmières qu'elles relèvent, avec compétence et professionnalisme, de nouveaux défis [...].

[...] l'OIIQ a constamment poussé à la roue, multipliant les activités et interventions [en participant] à plusieurs grands débats susceptibles d'avoir un impact sur l'avenir de la profession, par exemple la réforme de l'enseignement collégial, ou le projet de réforme du Code des professions.

Un mot clé : formation

Fil conducteur des activités de l'Ordre depuis sa fondation, le dossier de la formation s'affirme comme un leitmotiv tout au long des années 80 et jusqu'à nos jours. Cela s'explique, d'une part, par le nombre croissant d'infirmières poursuivant des études universitaires après leur formation initiale au niveau collégial, ou encore entrant directement dans la profession par la filière universitaire. D'autre part, l'utilisation de technologies de pointe et la complexification des soins font appel à des connaissances de plus en plus poussées. Convaincu qu'un rehaussement du niveau de formation initiale aidera les infirmières à mieux relever les défis de l'organisation et de la promotion des soins de santé, à prendre leur place dans les équipes multidisciplinaires et à s'y faire respecter, le Bureau de l'OIIQ adopte, en janvier 1981, le Projet 2000. Cette résolution prévoit qu'au tournant du siècle, l'infirmière demandant l'admission à l'exercice de la profession devra avoir acquis une formation de premier cycle universitaire en sciences infirmières. Approuvé en 1982 par les membres réunis en assemblée générale annuelle, le Projet 2000 a ensuite été approfondi en comité de travail, présenté à plusieurs partenaires du réseau de la santé et largement discuté par les membres, notamment lors d'une journée-conférence sur le thème « L'excellence du service par l'excellence de la formation », en mai 1989. [...].

L'OIIQ citoyen du monde

L'OIIQ a tissé, au fil des ans, tout un réseau de liens d'amitié et de collaboration à l'échelle de la planète. Entre autres projets majeurs, il participe à un programme de coopération avec le Burkina Faso, avec l'aide de l'Agence canadienne de développement international. Il est également partenaire du programme national de lutte contre le sida en Afrique francophone, mis sur pied en 1991.

Plus récemment, en 1999, l'Ordre créait le Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIIEF). En novembre 2000, le premier congrès international des infirmières de la francophonie se tenait à Montréal.

Gyslaine Desrosiers prend la direction de l'Ordre

Se faire élire

À l'Association des hôpitaux, je m'occupais de la place et du rôle des infirmières et je voyais beaucoup d'insatisfaction à propos du fonctionnement de l'Ordre. De plus, j'étais gênée et déçue des commentaires désobligeants contre l'Ordre.

Gyslaine Desrosiers est contactée par plusieurs directrices de Soins infirmiers qui lui manifestent leur appui; elle envisage alors de se présenter. Il faut dire qu'à l'Association des hôpitaux, où elle a travaillé pendant presque dix ans à titre de conseillère en organisation hospitalière et comme directrice des programmes de santé, elle s'est familiarisée avec la gestion associative et la représentation auprès du gouvernement. Elle a alors l'occasion de rédiger des mémoires, de participer à plusieurs commissions parlementaires et de suivre avec attention la dynamique du système de santé et les jeux de pouvoir qui y ont cours. Elle se sent donc prête à assumer une fonction d'envergure provinciale.

Cependant, nul ne peut briguer le poste de président de l'Ordre, sans d'abord se faire élire à l'ordre régional de son lieu de résidence. Pour Gyslaine Desrosiers, c'est l'ordre régional de Montréal, le plus important de tous les ordres régionaux de la Province puisque six représentants du Bureau (nom du conseil d'administration de l'Ordre) sur 24 sont élus par la région de Montréal. En novembre 1992, Gyslaine Desrosiers présente une liste de cinq candidates et fait une campagne systématique et bien organisée. Elle reconnaît volontiers qu'« il fallait beaucoup de confiance en soi, parce que là, on partait contre la présidente en poste ».

Elle fait sa campagne sur le thème de « la fierté de l'infirmière » mais parle également de « changement de style et de modernisation ». Quatre des cinq candidates de sa liste sont alors élues par les infirmières de la région de Montréal et « nous avons coopté deux autres élues », précise-t-elle.

Obtenir l'allégeance de l'ordre régional de Montréal n'est pas suffisant. Gyslaine Desrosiers doit se faire élire par le Bureau, car elle est convaincue que l'Ordre est mûr pour un changement de présidente. Mais Montréal ne représente que le quart des votes, alors elle continue sa campagne, cette fois auprès des membres du Bureau. Un à un, elle part les rencontrer dans leur région. Elle se fait connaître, décrit ses objectifs et cible les membres indécis. Les choses sont prometteuses mais les résultats restent incertains jusqu'au moment du vote.

La campagne terminée, le Bureau se réunit pour élire la personne qui sera présidente de l'Ordre pour les deux prochaines années. Gyslaine Desrosiers ne laisse rien au hasard :

Je suis arrivée deux heures avant le début de la séance du Bureau. Je voulais choisir ma place et visualiser ce qui allait se passer. J'avais soigneusement préparé mon discours. Je voulais proposer une vision nouvelle de l'Ordre. Je me suis levée pour faire mon discours. Après, j'étais émue. Je me suis dit : « Advienne que pourra, je suis allée au bout! ».

La présidente en poste fait aussi un discours mais ne se lève pas. Son discours met l'accent sur le fait que tout le monde la connaît et qu'en la choisissant, on sait ce qu'on fait. Elle offre le choix de la sécurité de ce qu'on sait plutôt que l'aventure de ce qu'on ignore. Les élections sont très serrées et Gyslaine Desrosiers est élue « avec une seule voix de majorité! C'était un tournant pour l'Ordre ».

À la barre de l'Ordre

C'est en devenant élue que j'ai compris la difficulté des élus. Le rapport au temps change complètement. J'étais élue pour deux ans. Le compteur commençait immédiatement à tourner et il fallait que les changements commencent.

Mais les changements ne peuvent se produire si l'appareil n'obéit que superficiellement. En fait, arrivant dans un milieu qu'elle ne connaît pas, Gyslaine Desrosiers est certaine de rencontrer des difficultés¹. Son premier obstacle, et non le moindre, est la directrice générale de l'Ordre qui avait établi des relations de travail privilégiées avec l'ancienne présidente et voyait l'arrivée de la nouvelle présidente avec beaucoup de réserve :

La directrice générale m'a fait venir en « entrevue » à son bureau pour que je lui explique mes principes et mes valeurs. J'ai alors réalisé la grosseur du mandat que je devais réaliser, avec une organisation non acquise...

Par son rôle et ses fonctions, la directrice générale occupe un poste important à l'Ordre. Cette première rencontre a l'effet d'une douche froide sur Gyslaine Desrosiers qui se tient sur ses gardes et assoit son autorité avec beaucoup de prudence :

Elle [la directrice générale] a probablement pensé que j'allais faire des erreurs. Dès lors, tous les gestes étaient importants... Il m'a fallu rapidement prendre le leadership des opérations.

La directrice générale contrôle bien l'appareil et peut retarder l'emprise de la nouvelle présidente; Gyslaine Desrosiers raconte :

Le Comité administratif gère les opérations courantes de l'Ordre et il était préparé par la directrice générale. La veille du premier Comité, elle avait ajouté trois nouveaux sujets. J'ai passé une partie de la nuit à me préparer pour maîtriser tous les sujets à l'ordre du jour. Je ne voulais pas lui laisser le leadership ni laisser planer le doute sur mes compétences.

Désormais, Gyslaine Desrosiers décide de contrôler le processus de préparation des rencontres. Ainsi, l'ordre du jour du Comité administratif est fermé dix jours avant la rencontre et celui du Bureau, deux semaines avant. Elle décide aussi du format de l'ordre du jour ainsi que de toute la documentation à envoyer aux membres du Bureau, ce qui finit d'irriter la directrice générale qui lui lance : « Tu n'es pas là depuis quatre semaines et tu veux tout changer! »

Gyslaine Desrosiers travaille fort; elle se prépare minutieusement, ce qui impressionne beaucoup les membres du Bureau tout comme ses subordonnées. Malgré quelques phrases encourageantes, comme « c'est comme si tu es là depuis dix ans », la gestion du Bureau n'est pas facile. Elle sent « une certaine opposition » et, pendant de longs mois, elle s'efforce de respecter scrupuleusement la procédure et les règles de base du management. Elle observe avec beaucoup de soin les règles sur l'animation des assemblées de conseil d'administration tout en proposant très rapidement des changements et en consolidant l'allégeance des membres du Bureau. Elle a, par ailleurs, besoin d'information et de données sur l'Ordre et sur ses membres pour mieux asseoir les décisions qu'elle veut prendre. Elle recrute alors une firme de communication et fait faire un sondage auprès des membres :

¹ La présidente du Bureau de l'Ordre est aussi chef de la direction et employée à plein temps au siège social.

L'image auprès des membres était mitigée. Nous étions perçues comme solides et crédibles mais déconnectés de la profession. Nous étions enfermés dans une tour d'ivoire et les membres ne savaient pas ce que nous faisons.

Pour que les membres connaissent mieux leur Ordre, une nouvelle publication est lancée; c'est *Le Journal de l'Ordre* qui s'ajoute au magazine professionnel *L'Infirmière du Québec*. Gyslaine Desrosiers découvre également que le Bureau dans son fonctionnement met surtout l'accent sur le secret. Même lorsqu'il y va de l'intérêt de l'Ordre et que « de belles choses ont été faites, par exemple, en matière d'inspection professionnelle », les membres du Bureau ne se sentent pas autorisés à diffuser l'information dans leur région. Elle est convaincue que cette pratique doit cesser.

Elle s'impose également de ne jamais personnaliser les discussions ni de remettre en cause les décisions passées. Elle s'empresse plutôt de mettre l'accent sur les nouveaux objectifs et sur les changements de contexte. Ainsi, alors qu'auparavant seule la présidente de l'Ordre était visible, Gyslaine Desrosiers met l'accent sur une gestion plus ouverte; elle encourage ses collaboratrices et même les membres du Bureau à aller donner des conférences et à être plus visibles. Les relations avec la directrice générale demeurent toutefois tendues et Gyslaine Desrosiers sait qu'elle doit être prudente afin de ne pas la mettre en cause directement :

Elle était aimée et charismatique... Il ne fallait pas que je fasse la « grosse présidente » qui casse sa directrice générale. Cela pouvait se retourner contre moi tôt ou tard. Je devais être patiente. Elle a alors fait une erreur qui ne pardonne pas.

En effet, lors du deuxième Comité administratif, la directrice générale outrepassa son mandat et confronta le Comité. Sachant combien la culture des infirmières les rend indulgentes et leur fait réprouber les comportements impitoyables, Gyslaine Desrosiers doit procéder avec beaucoup de délicatesse pour « ne pas accepter le comportement de la directrice générale en informant le Bureau, sans toutefois l'acculer au pied du mur ».

Quelques mois plus tard, un nouvel événement l'oppose au Bureau lorsqu'elle refuse d'appuyer le projet de réorganisation de la présidente et qu'elle menace de démissionner. La vice-présidente considère que cette attitude négative a assez duré; elle est d'avis que le Bureau devra accepter sa démission. La trésorière et un membre du Bureau sont mandatés pour négocier son départ. La page étant tournée sur la crise interne consécutive à son élection, Gyslaine Desrosiers a enfin la possibilité d'agir avec plus de liberté et plus d'efficacité.

Ainsi, un aspect important du pouvoir de l'Ordre réside dans sa capacité à influencer la profession de manière concrète. Elle se rend compte qu'elle a besoin « d'une vraie base ». Pour mieux asseoir la base de l'Ordre, elle se rapproche de groupes qui peuvent avoir un effet multiplicateur sur les actions de ce dernier. Elle cible les Conseils des infirmières et infirmiers (CII), nouvelle structure au sein des établissements de santé introduite par la loi en 1992, dont les mandats, notamment en matière de protection du public, ressemblent à ceux de l'Ordre. Elle explique l'importance de ce rapprochement :

Je voulais qu'on soit soutenu par la base... C'est pour cela qu'on s'est donné un interlocuteur infirmier de terrain dans chaque établissement... Mais il était important de ne pas les laisser développer une culture revendicatrice ou un mandat semblable aux syndicats.

Pour renforcer ces liens, l'Ordre entreprend d'assurer la formation des Conseils à travers la Province. Gyslaine Desrosiers commente les diverses actions :

On a fait un beau guide et dès 1995, par exemple, on a organisé un colloque provincial des Conseils, ainsi que des colloques régionaux. Six ans plus tard, ce colloque provincial réunit annuellement entre 600 et 700 personnes.

La transformation de l'Ordre est alors bien lancée.

Gyslaine Desrosiers : une trajectoire exemplaire

Je me suis toujours intéressée à la chose politique en général... J'étais un leader naturel... Le MBA m'a donné beaucoup de confiance en moi... J'avais des capacités, mais le MBA a clarifié beaucoup de choses et m'a appris à me mettre dans le mode Planification stratégique continue.

Éducation et principes, deux vertus chez les Desrosiers

Élevée dans le quartier Ahuntsic, au nord de Montréal, Gyslaine Desrosiers sait, en tant qu'aînée de huit enfants, qu'elle est porteuse des valeurs de ses parents qui stimulent l'épanouissement personnel et encouragent les études, qui représentent leur héritage. Elle lit beaucoup; certains livres, comme les *Bob Morane* ou *Les Aventures de Sylvie*, la marquent parce qu'ils nourrissent son imaginaire. Elle suit aussi des cours de diction, fait du ballet et apprend le piano.

M^{me} Desrosiers ne transmet pas que le goût de la lecture à sa fille aînée. Dès l'âge de huit ans, elle la met dans une position de responsabilité en lui faisant garder ses jeunes frères et sœurs. Elle lui demande également de l'aider dans certaines tâches ménagères. La petite Gyslaine ne rechigne pas puisque c'est pour elle une façon de gagner son argent de poche. Avec le recul, Gyslaine Desrosiers voit cette étape de sa vie comme très formatrice puisque dès l'âge de 12 ans, elle est capable de « s'occuper des bébés et d'en prendre soin ».

M^{me} Desrosiers est une personne instruite pour son époque; elle a étudié les arts et la tenue de maison dans un institut familial jusqu'à la 12^e année. Elle sait faire du tissage et jouer du violon :

Du côté de ma mère, la famille est très artiste. Ma grand-mère créait les vêtements de ses enfants et les cousait elle-même. Mon grand-père était typographe et violoniste. C'est lui qui a fondé l'orchestre Durocher. D'ailleurs, toute la famille jouait d'un instrument... cela arrondissait les fins de mois.

M. Desrosiers est un homme de principes rigoureux pour qui travail, devoir et engagement ne sont pas de simples mots. Jeune homme, il étudie dans une école technique et débutera comme technicien supérieur en électricité. Très vite, il devient maître-électricien et fonde sa propre entreprise :

Du côté de mon père, c'est le terroir, Sainte-Scholastique près de Mirabel. Mon grand-père paternel y avait une fromagerie; lorsqu'elle a brûlé, il est venu s'installer à Montréal où il a eu un commerce de copeaux de bois. Il livrait des copeaux pour les chaudières de buanderies. Avant de se marier, ma grand-mère paternelle était institutrice de rang. Tous leurs enfants ont fait des études... Il y a toujours eu beaucoup d'attention pour les études.

M. Desrosiers valorise beaucoup le tissu familial; pour lui, se marier signifie être capable d'acheter une maison et de fonder une famille, car « les enfants le stimulaient; c'était valorisant ». Son impact entrepreneurial est immense sur tous ses enfants « même si seulement deux d'entre eux travaillent à leur propre compte ».

M. Desrosiers, qui participe à des réunions de la Société Jacques-Cartier, reste néanmoins très réservé quant à ses opinions politiques, car il ne veut pas offenser ses clients. Par contre, il est fier d'être Canadien-français. Gyslaine Desrosiers se souvient des réunions familiales :

Pour mon père, l'excellence, l'accomplissement, l'engagement envers la famille et la confiance dans le travail sont des valeurs qui permettent à l'individu de réussir. "Quand on s'y met, disait-il, on peut changer les choses." J'aimais écouter les discussions politiques lors des rencontres de familles; c'était un milieu nationaliste québécois qui privilégiait le fait canadien-français. Il n'y avait pas d'idéologie mais de la fierté à réussir en tant qu'individu... On ne gaspille pas l'argent, car l'argent n'a de valeur que par le travail dont il est le fruit et on n'éprouve pas sa réussite. Je véhicule plusieurs des valeurs de mon père.

Son cours primaire terminé, Gyslaine Desrosiers continue ses études. Chez les sœurs de Sainte-Anne, elle fait le cours classique. La réforme de l'enseignement qui bat son plein l'oblige à s'arrêter en versification. Au cours de l'année de transition qui suit, elle continue au Collège Saint-Paul qui deviendra le Cégep Bois-de-Boulogne. On est en 1967 et la mixité s'installe peu à peu dans les collèges.

À travers ses nombreuses lectures, Gyslaine Desrosiers découvre un univers ésotérique qui la fait entrer dans un monde dont on ne parlait pas beaucoup dans la société. C'est le monde du *Matin des magiciens*¹ et des sociétés secrètes. Dans le magazine *Sciences et Vie*, auquel elle est abonnée, elle lit également beaucoup de traductions sur des sujets scientifiques.

Choisir une carrière n'est pas facile. Ingénieur en aéronautique ou bien danseuse étoile? La danse; elle a fait du ballet classique. Elle a même donné des cours de danse rythmique pendant plusieurs années. Pourtant, si elle veut continuer dans cette voie, elle devra aller à Toronto, tout comme son frère Robert l'a fait quelques années auparavant. Elle sent qu'étudier est plus important. Consciemment, elle abandonne l'idée de devenir danseuse étoile. Quoi faire?

Petite fille, Gyslaine Desrosiers s'était fait offrir une trousse de médecin. Elle aimait aussi les jeux de chimie et s'était toujours intéressée aux fondements scientifiques. À la télévision, les séries américaines sur les hôpitaux la passionnent. Comme il lui reste une année avant d'entrer à l'université, Gyslaine Desrosiers visite le département d'orientation du Collège Saint-Paul :

Je ne voulais pas aller en médecine. Pour moi, le travail du médecin m'apparaissait comme un travail solitaire entre deux personnes : le médecin et son patient. La faculté de *nursing* offrait un programme nouveau, dont le nom m'attirait. On m'avait dit que les études menaient à l'administration des hôpitaux. Le programme offrait également des sciences comme la microbiologie; cela m'intéressait, car le mystère scientifique allait se dévoiler.

¹ PAUWELS, Louis; Jacques BERGIER. *Le Matin des magiciens*, Éditions Gallimard, 1961. Dès sa parution, le livre devient le livre de référence pour toutes les questions qui traitent de réalisme fantastique.

En 1968, Gyslaine Desrosiers commence le cours de *nursing*; les études durent quatre ans. Très vite, elle réalise qu'elle s'est inscrite à un cours d'infirmière. Elle se questionne sur son avenir mais la possibilité de faire une maîtrise plus tard l'encourage à terminer le baccalauréat.

L'année 1968 est une année fertile en événements au Québec. Manifestations de rue, contestations, remises en question, Gyslaine Desrosiers participe. Les études d'infirmière qu'elle poursuit sont intéressantes et les cours sont variés. L'école de pensée américaine qui prône le développement du leadership et qui voit les infirmières comme des agents de changement prévaut; d'ailleurs, elle étudie presque essentiellement des textes en anglais.

Cependant, malgré les changements qui s'opèrent dans la société québécoise, certaines traditions et usages établis au cours des siècles passés ne disparaissent pas tout à fait et Gyslaine Desrosiers se sent mal à l'aise face à ce reste de conformisme qui l'entoure :

Le dogmatisme me pesait. J'étais gênée par des mises en scène, des rituels et il m'arrivait de ne pas vouloir jouer le jeu; je faisais savoir ce qui me déplaisait aux autorités universitaires qui n'aimaient pas mon attitude contestataire.

Dès la première année, le programme est conçu de telle sorte qu'il intègre cours et stages. En 3^e année, Gyslaine Desrosiers fait ses stages de santé communautaire à Victoriaville et sillonne les rangs de campagne. Pendant l'été, elle travaille à l'Hôpital Notre-Dame de Montréal comme infirmière auxiliaire, ce qui lui permet de consolider son savoir tout en gagnant un salaire :

Pendant les stages, il y avait beaucoup de recherche scientifique mais aussi des relents de l'ancien temps. Beaucoup d'émotivité. Je n'aimais pas la pression morale et comportementale que l'on mettait sur nous... J'aimais le travail d'été à l'Hôpital Notre-Dame. J'étais une employée de l'hôpital. J'ai travaillé de nuit en neurochirurgie. Je revois encore les patients les yeux fermés... C'était très exigeant... mais j'aimais ce que je faisais.

Un an avant la fin de ses études, elle se marie. Elle est très jeune puisqu'elle n'a que 20 ans :

C'était ma stratégie d'adaptation à la famille. Je ne pouvais pas beaucoup sortir, mes parents étaient sévères. Je connaissais un garçon, un ingénieur. Pour mon père, si c'était sérieux, je devais me marier. Me marier était ma façon d'avoir une vie d'adulte mais c'était aussi mon côté obéissance envers mes parents. En tant qu'aînée j'étais porteuse des valeurs familiales alors que mes frères et sœurs ont eu une éducation plus libérale.

L'expérience professionnelle

Gyslaine Desrosiers obtient son baccalauréat en *nursing* et son permis de pratique d'infirmière en 1972, elle est recrutée comme infirmière chef d'équipe à l'Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal. Elle commente :

En apparence, je suis obéissante mais à l'intérieur, je suis une révoltée, ce qui me met parfois dans des situations un peu spéciales. Je n'aimais pas le système de promotion par ancienneté; je trouvais que c'était étouffant et surtout, trop long. La seule façon d'avancer dans la profession était le déplacement; je suis partie enseigner les techniques infirmières au cégep Édouard-Montpetit. Là, j'avais la sécurité d'emploi. J'aurais pu rester mais j'ai senti que ce confort était aussi de la routine, voire même un confort sclérosant... J'ai toujours éprouvé des sentiments d'angoisse à l'idée de me retrouver prisonnière d'un travail ou d'un milieu jusqu'à la fin de mes jours. Après trois ans [1973-1976]

comme professeure, il fallait que je fasse autre chose... Je m'oblige à des difficultés. C'est mon côté impulsif et perfectionniste...

La difficulté qu'évoque Gyslaine Desrosiers, elle la vit alors qu'elle occupe le poste de coordonnatrice des soins infirmiers à l'Hôpital du Sacré-Cœur. Elle n'a que 24 ans. C'est un poste de cadre, tout nouveau par rapport au poste de surveillante qui existait auparavant puisqu'elle coordonne des secteurs d'activité de l'hôpital tout en laissant aux infirmières-chefs la gestion de leur propre service :

Je me suis rendu compte qu'il me serait difficile d'obtenir un poste d'infirmière-chef étant donné que je n'étais pas issue du milieu et que je n'avais pas beaucoup de pratique. Avec le poste de coordonnatrice, je me trouvais à un niveau clinico-administratif. C'était différent et plus facile puisque le poste faisait appel à des habiletés différentes de celles d'infirmières-chefs. J'ai pris ma fonction de coordonnatrice au pied de la lettre; je visitais mes unités tous les jours et même deux fois par jour. Je voulais comprendre et travailler sur les problèmes, faire face aux conflits pour les dénouer. Je tenais à casser le moule d'une profession éthérée. C'était en 1976, à l'époque des grèves sauvages...

C'est à l'Hôpital du Sacré-Cœur que Gyslaine Desrosiers découvre l'importance de la hiérarchie dans les relations entre les infirmières et les médecins. Elle avoue même avoir « vécu des humiliations importantes » au début de sa carrière. Le milieu de la santé est un milieu très hiérarchisé et très peu entrepreneurial. Elle profite d'une réorganisation interne pour retourner aux études.

En quête de confiance, les études de MBA

Gyslaine Desrosiers connaît déjà l'École des Hautes Études Commerciales, car elle y a fait, en cours du soir, un Diplôme en sciences administratives (DSA) entre 1972 et 1976. Elle garde même un bon souvenir de cette époque « parce que chaque étudiant venait d'un secteur différent et les stéréotypes de travail tombaient ».

En 1979, elle commence son MBA : « je voulais échapper à l'image de garde-malade, avoir des outils de gestion et m'approprier une étiquette prestigieuse afin de ne jamais plus être humiliée. J'avais besoin d'aller chercher de la confiance. » Gyslaine Desrosiers évoque ces deux années passées aux HEC :

Je pensais faire un MBA de façon relativement tranquille puisque certains cours du DSA m'étaient crédités. J'ai trouvé le programme difficile; j'avais une fillette de trois ans et il y avait l'exigence des rencontres de groupe. J'ai également eu des problèmes de santé. J'ai trouvé que le programme était conservateur mais j'ai beaucoup aimé.

Munie de son MBA, Gyslaine Desrosiers se réjouit parce qu'elle est « capable de penser et de parler dans les schèmes des autres ». Elle se sent plus versatile, ce qui lui permet d'entrer en contact avec les autres de plusieurs façons. Pour l'infirmière qu'elle est, cela lui permet d'être ouverte au monde, de faire passer les messages et d'aller chercher des collaborations nouvelles. Elle a enfin trouvé la confiance qu'elle cherchait et ne fonctionne plus par exclusion. Le rôle du leader lui apparaît sous un jour tout nouveau. Pour elle, « le leader est celui qui donne le ton, qui est très rigoureux dans la préparation des dossiers et des analyses mais qui se permet aussi de la fantaisie et de la créativité ».

Après son MBA et la naissance de son deuxième enfant, Gyslaine Desrosiers connaît une année de flottement. A-t-elle songé à quitter le milieu de la santé? La santé de son père qui nécessite une opération dans les plus brefs délais lui rappelle l'importance « d'être là au bon moment ».

Elle accepte un poste de coordonnatrice des programmes de santé au CLSC Hochelaga-Maisonneuve où elle reste pendant environ un an. En 1983, l'Association des hôpitaux du Québec, une instance provinciale, vient la chercher et lui offre le poste de conseillère en organisation hospitalière. Dès lors, Gyslaine Desrosiers côtoie des directeurs généraux, des directeurs des services professionnels et des directeurs de soins infirmiers. Elle anime des tables de concertation, participe à la rédaction de mémoires et à l'élaboration des stratégies d'un groupe de pression comme l'Association. Mais l'Association reste un « monde d'hommes impitoyable » qui ne reflète pas ses valeurs :

L'équipe était dynamique. Le poste était une promotion et ma formation devenait plus politique. J'ai appris à intérioriser l'organisme, sa mission, les mécanismes de pouvoir. Mais il fallait décoder, connaître du monde et savoir les *deals* qui se faisaient, car personne ne me donnait la recette. J'ai dû jouer du coude, tout construire... J'aidais et j'apprenais en même temps... Avec l'Association des hôpitaux du Québec, j'ai appris beaucoup de choses en matière de stratégie politique.

De retour de congé de maternité après la naissance de son troisième enfant, elle reprend sa place au sein de l'Association. Elle se repositionne face à son patron et reconstruit sa base de pouvoir. Elle participe à des tables de concertation provinciales et s'occupe du dossier des soins infirmiers. Même si ce n'est pas sa préoccupation, Gyslaine Desrosiers se rend compte qu'il y a de l'insatisfaction parmi les membres de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.

La transformation de l'Ordre

La transformation de l'Ordre doit changer d'une part le fonctionnement interne de l'organisme et d'autre part son influence externe auprès des acteurs principaux du système de santé. La vision de la profession d'infirmière et le rôle de l'Ordre sont les deux moteurs de cette transformation que Gyslaine Desrosiers exprime sous des formes très concrètes :

Je voulais que les infirmières soient fières de ce qu'elles font et que le reste du monde reconnaisse l'importance de leur contribution... Dans le système de santé, l'infirmière est la porteuse des valeurs de compassion tout en posant des gestes cliniques à haut risque pour les patients. Elle doit combiner compétence et éthique professionnelle. Elle est très proche des malades. C'est pour tout cela que les infirmières devraient être des acteurs davantage écoutés pour la transformation du système.

À son arrivée, l'Ordre est considéré comme un organisme relativement technique, chargé de veiller à l'application de la loi et donc à protéger le public. À la limite, on pourrait l'assimiler à un bureau gouvernemental appliquant la loi et les règlements couvrant le *Code des professions*.

Pourtant, l'Ordre est numériquement la plus importante de toutes les associations professionnelles au Québec puisqu'il regroupe environ 65 000 membres. Ces dernières ne le contactaient que lorsqu'il y avait un problème dans la pratique de leur métier ou lorsqu'il s'agissait de payer une cotisation que la plupart considérait comme un impôt déguisé. Autrement, elles en ignoraient le fonctionnement et souvent n'en connaissaient pas les dirigeants.

À l'interne, l'Ordre est un organisme traditionnel et conservateur où les règlements, les questions d'éthique, d'assurance et de contrôle de la pratique dominant. Le respect de la loi et la protection administrative du public ont priorité. En d'autres termes, l'Ordre s'applique à remplir ses obligations prévues au *Code des professions*.

Pour Gyslaine Desrosiers et pour beaucoup d'infirmières, cette situation est anachronique. L'Ordre doit protéger le public et être le représentant de la profession, et pourtant il est loin de ses membres. C'est comme si un ordre comptable se contentait de réglementer et de contrôler les activités sans se préoccuper de ses comptables ni du devenir de la profession.

Gyslaine Desrosiers veut changer cette situation et se rapprocher des infirmières. Elle veut que l'Ordre soit perçu comme le représentant légitime de la profession et qu'il soit reconnu et respecté par les infirmières et par ceux qui travaillent avec elles. L'Ordre serait alors non seulement un mécanisme de contrôle, ce qui doit nécessairement être fait pour la protection du public, mais il serait un outil de conception de la profession, un outil de sculpture de son avenir, un outil de son adaptation à l'évolution du monde, notamment du monde de la santé, un outil de modelage du métier et un outil de transformation du monde dans lequel il est pratiqué.

Pour parvenir à cette reconnaissance, Gyslaine Desrosiers a besoin d'une légitimité sans faille et d'une place reconnue parmi tous les acteurs qui interviennent dans ce secteur, que ce soient les médecins, les gestionnaires du système de santé, les syndicats, les fonctionnaires, les appareils du Gouvernement, le public ou les médias.

La place légitime de l'infirmière, comme professionnelle, et celle de son Ordre ne peuvent être reconnues sans déranger tous ces acteurs. Tout changement dans les rapports et les rôles vont nécessairement générer de la résistance. Cette résistance peut venir autant de l'extérieur, qui n'est pas prêt à reconnaître un pouvoir plus grand à l'Ordre, que de l'intérieur, qui a institutionnalisé l'image, aseptisée, que tous se font de l'Ordre.

Gyslaine Desrosiers éprouve du ressentiment face à l'image que beaucoup, à l'interne comme à l'externe, se font de la profession infirmière. Elle a l'impression que le rôle de l'infirmière est intimement lié au fait que ce soit souvent une femme et donc un substitut maternel. On fait appel à elle pour régler tous les problèmes difficiles liés à la maladie et au suivi du malade ou pour compléter le travail du médecin ou encore pour apporter le soutien affectif nécessaire pour vivre avec compassion les drames humains qu'elle côtoie.

Mais, comme beaucoup d'infirmières, Gyslaine Desrosiers a l'impression qu'elle n'a pas pour autant le pouvoir collectif qui doit aller de pair avec la responsabilité. Son expérience à l'Association des hôpitaux du Québec l'a convaincue que ce n'est pas la faute des autres acteurs mais plutôt celle des organismes représentatifs des infirmières, notamment celle de l'Ordre qui semblait avoir sombré dans un profond sommeil. Transformer l'Ordre devient pour elle un passage obligé pour faciliter la rénovation de la profession.

Cette transformation consiste à revivifier l'Ordre à l'interne et à modifier profondément ses rapports avec les autres acteurs du système de santé.

Construire une base en développant la vie locale de l'Ordre

Les responsabilités prévues par la loi sont incontournables, mais en même temps, il faut renforcer, protéger la profession... C'est correct de protéger le public, mais comment le faire si la profession est en déroute.

L'Ordre n'est pas un syndicat. Il ne défend pas les intérêts matériels des infirmières qui relèvent de syndicats telle la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ). L'Ordre a pour mission de protéger le public dès l'examen d'admission des membres; il veille à la bonne pratique du métier d'infirmière et au développement de la compétence des infirmières.

Le partenariat avec les Conseils des infirmières et infirmiers devient tout à fait naturel; « je ne faisais pas cela seulement par stratégie politique, mais aussi par conviction, car je croyais que c'était le rôle des Conseils et il fallait le valoriser... », affirme-t-elle. Pour accroître la dynamique de visibilité, l'Ordre ajoute la Semaine de l'infirmière à la Journée internationale de l'infirmière. Colloques, Semaine d'activités s'ajoutent au Congrès annuel.

À l'Assemblée générale des membres, la représentation se fait sur la base d'une personne pour 75 infirmières, ce qui donne plus de 800 délégués. Le choix des délégués est fait au niveau de l'ordre régional. Pour contribuer à la nouvelle dynamique, le congrès fait peau neuve :

Depuis plusieurs années, les frais de déplacement et de séjour des délégués étaient pris en charge par l'Ordre, ce qui coûtait cher! Je voulais alors utiliser cet investissement pour accroître le tonus de la profession. On a tout reconçu... notamment, on s'est arrangé pour avoir d'abord une assemblée d'affaires circonscrite, puis ensuite ouvrir le congrès aux délégués de l'AGA [Assemblée générale annuelle] et à tous les autres membres... On voulait aller vers un congrès de calibre national et non rester une rencontre paroissiale... Aujourd'hui, c'est devenu un moment spécial. Y participer est un bonus pour les délégués de l'AGA... Il y a aussi des congressistes payants, de la publicité...

Un nouveau journal vient aussi valoriser toutes ces initiatives et assurer un lien entre les infirmières et leur Ordre. Ce journal permet de donner plus de visibilité aux activités générées par le siège social et de répondre à la question « Que fait l'Ordre? ». Un plan de communication stratégique et de relations de presse permet également de maintenir la visibilité et le désir d'excellence au sein de la profession :

Dans ma stratégie de notoriété de la profession, on a tenté de mettre en évidence les bons coups des infirmières. Par exemple, lors du 75^e anniversaire de l'Ordre, en 1995, on a fait des opérations de communication particulières destinées à travailler sur la fierté. On a ainsi lancé "le prix de l'innovation clinique". Les propositions sont soumises et examinées au niveau régional. Les gagnants régionaux deviennent les finalistes pour le niveau provincial. À Québec, ils font même un gala... Habituellement, le ministre vient remettre le prix. On a même eu Lucien Bouchard, le Premier ministre.

La réorganisation et la planification stratégique

Je n'ai jamais fait de grands plans de rationalisation des dépenses avec des décisions du genre « couper 10 % » partout. J'ai toujours préféré faire mieux avec ce que nous avons, c'est-à-dire avec nos produits, nos résultats et nos réalisations. Je n'ai jamais négligé le rapport coûts / bénéfices.

Lorsque Gyslaine Desrosiers arrive à la présidence de l'Ordre, en 1992, elle trouve une bonne situation financière. Le patrimoine est dans l'ensemble bien géré. Le seul problème vient d'une dette substantielle d'environ 800 000 dollars qui, en raison de nouveaux investissements en informatique, aurait plutôt tendance à faire boule de neige. Elle trouve que la situation en informatique est un peu désordonnée; en effet, les services sont donnés en sous-traitance à l'extérieur et, comme il y a croissance des activités, les dépenses semblent hors de contrôle. Le développement informatique est provisoirement arrêté; par contre, elle insiste pour accélérer celui de la bureautique. En effet, à son arrivée à l'Ordre en 1992, sa secrétaire n'a pas d'ordinateur.

Rien n'échappe à son regard, que ce soit le congrès, les questions d'assurance, la gestion du régime de retraite, la gestion d'un fonds de recherche en sciences infirmières (FRESIQ) ou les activités internationales. Sa détermination est de dynamiser progressivement l'Ordre et de donner à sa fonction de meilleures assises pour avoir en main les moyens d'agir. Elle décrit son approche :

Je voulais négocier une marge de manœuvre pour ma fonction de présidente mais sans désorganiser le siège social. Il fallait ménager l'organisation interne tout en changeant suffisamment l'Ordre pour mettre de l'avant mes projets et satisfaire ceux qui m'avaient élue.

Gyslaine Desrosiers reprend progressivement du pouvoir et se met à diriger effectivement l'ensemble de l'Ordre. Au début, la restructuration est subtile, plutôt que radicale, comme elle le fait remarquer :

La directrice générale avait négocié le départ de la directrice des Services professionnels. Je ne l'ai pas remplacée et je me suis mis à travailler avec les infirmières conseillères du département, qui est ensuite devenu la direction de la Planification et du développement professionnel. J'ai aussi pris en charge la direction des Services juridiques et j'ai créé une direction des Communications. J'ai ainsi pu travailler directement avec ces trois directions et faire du *coaching* sur les dossiers de représentation. Et pour faire tomber l'esprit de contrôle, le service d'inspection professionnelle est devenu la direction de la Qualité de l'exercice.

Ces changements dans la structure (voir l'annexe 1) et surtout dans son fonctionnement dérangent beaucoup la directrice générale qui finit par démissionner. La transformation de l'Ordre devient de plus en plus visible; « je l'avais appris mais je ne me doutais pas vraiment combien le changement de structure est puissant lorsqu'il permet d'induire une nouvelle dynamique. C'est incroyable! », confirme Gyslaine Desrosiers.

Ces changements dans le fonctionnement de l'Ordre s'accompagnent de réalisations importantes. En particulier :

- La réorganisation des services informatiques et le rapatriement des activités sous-traitées pour renforcer les capacités à l'interne;
- L'organisation du congrès est entièrement repensée. Progressivement, celui-ci devient une activité centrale, où la participation est, pour un nombre grandissant d'infirmières, un honneur et un privilège. L'importance du congrès ne passe pas inaperçue auprès de nombreux commanditaires qui commencent à faire de la publicité. Il y a ainsi des activités précongrès et des ateliers de formation continue auxquels s'inscrivent de plus en plus d'infirmières;

- L'Ordre était traditionnellement co-assureur pour l'assurance-Responsabilité professionnelle. Selon le Bureau des assurances, cette situation est inadéquate. L'Ordre doit donc décider s'il doit vraiment être assureur et, dans cette optique, il lui faut obéir aux exigences de la loi, ou bien si c'est plus avantageux, pour lui, d'acheter une prime auprès d'une compagnie d'assurance. La décision est prise de s'associer à une compagnie d'assurance en achetant un programme d'assurance avec fonds de ristourne. Cette décision permet de récupérer trois millions de dollars. L'utilisation de cet argent fait également l'objet d'une autre décision importante; au lieu de donner ce montant aux infirmières, ce qui aurait donné environ 45 \$ par infirmière, un Fonds de bourses et de promotion de la profession est créé. Cela permet, entre autres, d'accroître la notoriété de la profession auprès des jeunes et, de manière plus prosaïque, de financer en dehors du budget normal de l'Ordre un montant de 300 000 \$, correspondant à certaines dépenses associatives. Les intérêts du fonds permettent aussi de faire face aux tendances inflationnistes normales. D'ailleurs, il n'y a pas eu d'augmentation de la cotisation annuelle de 1993 à 2001;
- L'Ordre gère aussi un régime de retraite qui s'est retrouvé en surplus actuariel. Ainsi, pendant deux ans, il a été dispensé de verser des cotisations et a bénéficié d'une marge de manœuvre budgétaire appréciable;
- L'endettement disparaît;
- La Fondation de recherche en sciences infirmières du Québec (FRESIQ), dont la charte est indépendante de celle de l'Ordre, recevait de ce dernier 150 000 \$ par an pour ses frais fixes avec l'espoir de voir naître une fondation qui générerait des fonds pour les sciences infirmières. Le Bureau de l'Ordre, après plusieurs années, considère qu'il est préférable de donner ces fonds directement à la recherche. Gyslaine Desrosiers commente la relance :

Je ne voulais pas mettre la clé dans la porte parce que cela pouvait devenir un véhicule de commandite. Les administrateurs de la FRESIQ sont venus nous voir en disant « ramassez-la! ». Elle est en train d'être relancée. Le secrétariat général est à présent assuré par un de mes directeurs. Je suis présidente de la Fondation. Elle commence à se redresser et nous l'avons intégrée à notre stratégie corporative.
- Un investissement important est fait en 1998; il s'agit de la mise en place d'un nouvel examen professionnel, tant théorique que pratique, de même nature que l'examen du Collège des médecins du Québec. Conçu par des experts en sciences infirmières, en collaboration avec le CESSUL (Université Laval), le plan directeur de cet examen et son concept de mesure des compétences sont une première nord-américaine pour les infirmières;
- En mai 1998, un projet de site Internet qui est financé par le Fonds de l'autoroute de l'information voit le jour. *L'infirmière virtuelle en téléconsultation* est une première au Québec. Très visité, ce site innovateur a remporté de nombreux prix;
- En 1999, l'Ordre crée un secrétariat international pour le domaine infirmier francophone et obtient des fonds du Gouvernement du Québec pour une période de trois ans. Gyslaine Desrosiers parle des nouveaux enjeux :

La mondialisation nous a rejoints aussi! Un groupe dont le savoir professionnel n'est pas installé ni affirmé disparaîtra. Avec *L'infirmière virtuelle*, beaucoup de gens de partout dans le monde francophone, Tunisie, Sénégal... consultaient le site. Alors nous nous sommes dit que nous pouvions faire participer et associer des infirmières d'autres pays... Nous avons jumelé cela avec un autre grand projet, celui d'un grand congrès international des infirmières de la francophonie. Nous avons accueilli 2 000 infirmières francophones du monde entier entre les 19 et 23 novembre 2000... Il y a eu beaucoup d'émoi en particulier auprès du Conseil international des infirmières et cela a réveillé les vieux débats fédéral-provincial à cause de notre désaffiliation antérieure de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada.

- La gestion du personnel et la qualité du recrutement sont aussi nettement améliorées. Gyslaine Desrosiers parle du recrutement :

Il y a eu des concours de circonstances heureux. J'ai d'abord recruté des personnes fidèles et beaucoup de personnes de l'interne ont été valorisées. De plus, dès qu'on a appris que des choses intéressantes se passaient à l'Ordre, cela a attiré du monde... Il ne reste aujourd'hui qu'un seul directeur du groupe initial que j'ai trouvé ici.

Toutes ces actions et beaucoup d'autres ont permis de grands apprentissages en matière de fonctionnement organisationnel; elles ont progressivement mené à une nouvelle transformation de la structure, dont la formalisation a commencé en 1999 pour finalement devenir officielle en avril 2000.

La Structure 2000

À la fin de 1998, je commençais à me dire que je devais peut-être entreprendre une restructuration organisationnelle, mais j'ai frappé un mur. Je me suis sentie découragée. Je ne voulais pas recommencer encore. De plus, nous étions au pire de la réforme de la santé; je ne savais plus. Je n'avais plus d'idée, il y avait de la fatigue. Ça flottait un peu dans l'Ordre. Ceux, ici, qui étaient les plus proches l'ont senti et me l'ont dit... Puis, progressivement, ma compréhension de l'environnement s'est améliorée. Ma vision de la dynamique professionnelle s'est éclaircie. Les nouveaux enjeux se précisaient pour moi... Nous avons finalement conçu la structure qui a été mise en place en avril 2000.

Les activités de chaque service sont analysées; dans la nouvelle structure, l'approche par projet se consolide, alors qu'auparavant « le fonctionnement en silos » avait tendance à prévaloir. L'ambiguïté entre le rôle de présidente et celui de directrice générale est levée.

Le document du 7 avril 2000 est résumé à l'annexe 2. La structure 2000 est divisée en trois directions hiérarchiques à caractère professionnel qui sont le Secrétariat général, la direction Affaires externes, la direction Développement et soutien professionnel et cinq directions fonctionnelles de soutien. Plus spécifiquement, il faut noter :

- La disparition du poste de directrice générale qui est remplacé par celui de secrétaire générale; cette dernière a la charge de toutes les activités statutaires, notamment le bureau du Registraire, le bureau de l'Inspection professionnelle et le bureau du Syndic.

- L'appellation secrétaire générale (tel qu'utilisée au Collège des médecins) fait ressortir son positionnement au plus haut niveau de l'instance corporative (Ordre) et ses liens privilégiés avec le Bureau et le Comité administratif, tel que le stipule l'article 19 de la *Loi des infirmières* : « la Secrétaire agit ainsi à titre de Secrétaire de l'Ordre, du Bureau et du Comité administratif. »
- Les bonifications apportées confirment donc cette orientation en lui confiant en plus, la responsabilité du secrétariat du Comité de régie et en confirmant sa place auprès de la présidente. Elle répond de l'Ordre en l'absence de la présidente et interpelle la vice-présidente si nécessaire¹.

Gyslaine Desrosiers ajoute que cette proposition enlève la dichotomie de la haute direction qui existait entre la présidente et la direction générale. La notion de secrétariat général apparaît moins conflictuelle et plus institutionnelle.

- La création d'une direction Développement et soutien professionnel qui est chargée « de la vision de l'exercice infirmier tant dans ses éléments qualitatifs que dans le développement de nouveaux rôles ». Cette direction est en quelque sorte orientée vers l'interne, vers la profession et son évolution².
- La création d'une direction des Affaires externes, avec son rôle central de vigie, « est le pivot des rapports entre l'Ordre et les intervenants externes et responsable de faire émerger des projets et des stratégies assurant le positionnement de l'Ordre³ ».
- La focalisation du travail de soutien sur plusieurs pôles de coordination de projets avec le Service aux membres et aux autres intervenants externes, les Services administratifs, la Technologie de l'information et l'Exploitation des données corporatives⁴.
- Finalement, l'ensemble du fonctionnement est coordonné formellement au niveau du Comité de régie qui regroupe les trois directions à caractère professionnel, les trois bureaux, les directrices-conseils aux affaires externes, la directrice scientifique et les cinq directions de soutien. Ce Comité est dirigé par la présidente et devient « le principal outil de coordination et de gestion des priorités de l'Ordre ». La planification des réunions est assurée par la secrétaire générale⁵.

Tous les éléments de la nouvelle structure sont en place alors que le XX^e siècle vient à peine de se terminer. Plongée dans ses pensées, Gyslaine Desrosiers a l'impression d'avoir fait un pas décisif puisqu'elle est parvenue à transformer l'Ordre. Elle entrevoit l'avenir avec beaucoup de sérénité, car elle sait que l'Ordre est prêt à affronter les exigences de la vie trépidante qui

¹ Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, *Présentation de la nouvelle structure et des mandats des directions*, Comité de direction du projet de réorganisation administrative, le vendredi 25 février 2000, document révisé le 7 avril 2000, p. 3-2, Commentaires.

² *Idem*, p. 3-2, n^o 4.

³ *Idem*, p. 3-2, n^o 5.

⁴ *Idem*, p. 3-2, n^{os} 8 et 9.

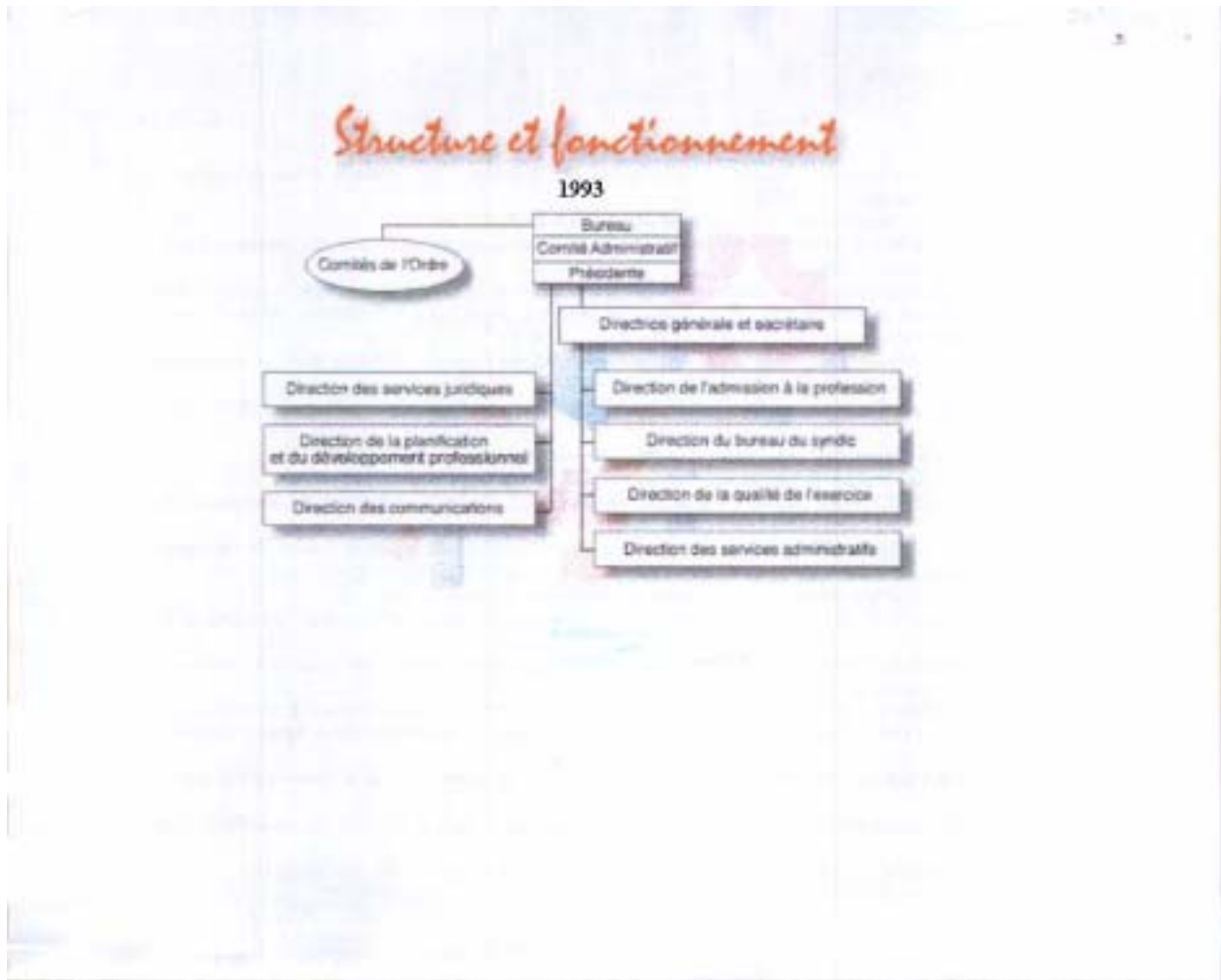
⁵ *Idem*, p. 5-1.

caractérisent ce nouveau siècle. Acteur respecté, désormais l'Ordre s'impose dans ses secteurs d'intervention. Que ce soit la formation des futures infirmières, la profession infirmière ou encore le système de santé, l'Ordre est toujours présent. Malgré tout, Gyslaine Desrosiers est consciente que sa tâche n'est pas encore terminée.

Se ressaisissant, elle entame la préparation de la rencontre qu'elle doit avoir avec ses principaux collaborateurs et avec les représentants des ordres régionaux. Elle entend leur faire une présentation de la situation de l'Ordre mais se promet aussi d'écouter avec attention leurs vues sur les défis de l'avenir.

2003-05-07

Annexe 1

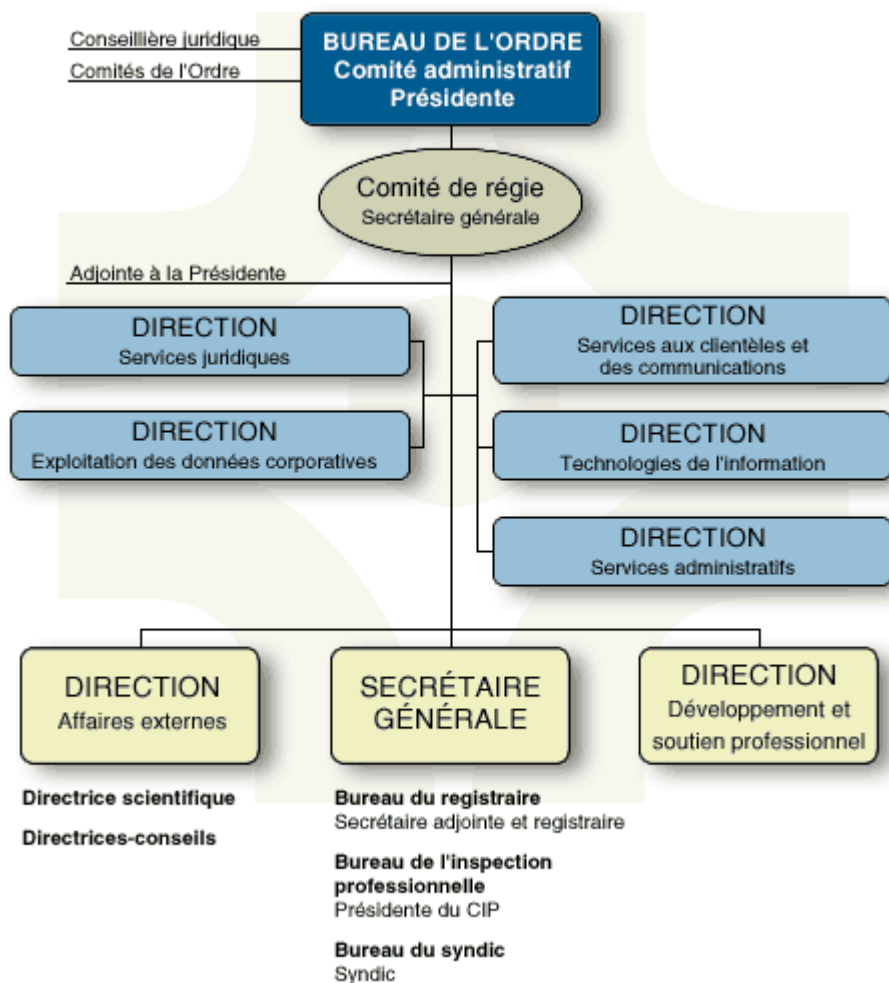


Source : OIIQ, Site Internet visité le 19 juin 2000.

Annexe 2 Le nouveau visage de l'Ordre¹

Structure et fonctionnement

2000



¹ Source : Site Internet de l'OIIQ : www.oiiq.org

Annexe 2 (suite) Réorganisation du siège social¹

Toute entreprise qui veut réussir doit remettre régulièrement en question son plan d'affaires, et les ordres professionnels ne font pas exception à la règle. La dernière réorganisation administrative du siège social remontant à 1993, l'OIIQ a décidé de réviser l'ensemble de son fonctionnement interne afin d'être en mesure de mieux relever les défis de l'avenir.

« On oublie souvent que l'OIIQ est le plus imposant ordre professionnel au Québec, explique la présidente, **Gyslaine Desrosiers**. Il compte 66 000 infirmières contre 45 000 ingénieurs et 15 000 médecins, par exemple. L'ampleur de la tâche s'accroissant sans cesse, nous avons le souci de faire en sorte que les compétences des personnes qui travaillent au siège social soient davantage mises à profit afin que l'organisation soit la plus efficace possible. »



Pour ce faire, l'Ordre a opté pour un modèle organisationnel comportant moins de paliers hiérarchiques, une structure aplatie qui permet, entre autres, une meilleure circulation de l'information stratégique. Cette structure favorise la cohésion sur le plan de la gestion tout en permettant à la présidente de participer davantage à la coordination des affaires de l'Ordre.

Au cœur même de l'action se trouvent trois directions à caractère professionnel : la Secrétaire générale, le Développement et soutien professionnel ainsi que les Affaires externes. À ces « directions pivots » se greffent cinq directions de soutien : les Services juridiques, l'Exploitation des données corporatives, les Services aux clientèles et communications, les Technologies de l'information et les Services administratifs.

Nous vous présentons le nouvel organigramme de l'Ordre et le mandat des personnes responsables de chacune des directions. Vous saurez ainsi à qui vous adresser lorsque vous devrez joindre l'une des directions du siège social.

Secrétaire générale de l'Ordre

Diane Saulnier est la nouvelle secrétaire générale. En plus de répondre de l'Ordre en l'absence de la présidente, elle assume les responsabilités prévues dans la *Loi sur les infirmières et les infirmiers*, le *Code des professions* et les divers règlements régissant les activités de l'Ordre. Elle entreprend et coordonne la mise à jour des règlements et administre les affaires courantes, dont le



fonctionnement du Bureau, du Comité administratif et du Comité de régie, la préparation de l'Assemblée générale annuelle et la production du rapport annuel. La coordination de la gestion des bureaux du registraire, de l'inspection professionnelle et du syndicat lui incombe également, et elle agit à titre de secrétaire du Comité de régie, dont elle planifie et coordonne aussi les activités. Avec la présidente, la secrétaire générale représente l'Ordre auprès des organismes nationaux et internationaux de réglementation.

¹ [Le Journal, OIIQ, septembre/octobre 2000, volume 8, numéro 1](#)

Annexe 2 (suite)

Affaires externes

Dans un environnement en perpétuel mouvement, il est essentiel de cultiver les rapports avec les intervenants externes, notamment ceux du gouvernement, du secteur de la santé et des milieux de l'enseignement et de la recherche. À cette fin, la directrice, **Ginette Thériault** (1), assure la gestion de la direction et coordonne les projets qui touchent les trois grands systèmes : la santé, l'éducation et le système professionnel. Elle est appuyée par une directrice scientifique, **Judith Leprohon** (2), qui est l'aviseure-conseil de l'Ordre sur l'état du développement des sciences et de la discipline infirmière, notamment en matière d'évaluation de la compétence et de la qualité des soins, et par trois directrices-conseils qui assurent une vigie particulière des grands systèmes : **Carole Mercier** (3), pour le système professionnel, **Jocelyne Poirier** (4), pour le système de l'éducation, et **Marie Valois** (photo plus loin), pour le système de santé. Les relations avec la presse font aussi partie des activités de cette direction. M^{me} Thériault est également l'adjointe à la présidente, pour laquelle elle planifie, prépare et soutient les activités de représentation.



Développement et soutien professionnel

Tel que son nom l'indique, cette direction veille au développement de la profession et au soutien de la pratique des infirmières à tous les niveaux. Porteuse d'une vision de l'exercice infirmier adaptée aux nouvelles réalités, elle voit à l'émergence de rôles d'avenir et à la protection du champ d'exercice. À la tête de cette direction, **Louise Cantin** est entourée d'infirmières-conseils expérimentées dans divers domaines. La formation continue, l'organisation clinique des soins et des services, la vigie technologique et les dossiers de santé publique font aussi partie de leurs mandats.



Services juridiques

Cette direction, qui relève de M^{me} **Claudette Ménard**, assure l'arrimage entre les activités de l'Ordre et son encadrement législatif et réglementaire, notamment par l'analyse et la production d'avis juridiques, la présentation de recommandations concernant des projets de loi, le soutien à l'interprétation des lois, à la création et à la révision des règlements, la vigie juridique et les obligations légales de l'Ordre. Elle maintient des liens avec les divers contentieux, dont celui de l'Office des professions du Québec. Cette direction prend aussi en charge toutes les activités de l'Ordre à caractère judiciaire. Enfin, elle émet les avis légaux et juridiques requis pour appuyer les opérations et permettre l'aboutissement des projets de l'Ordre. M^{me} Ménard joue aussi un rôle de conseillère juridique auprès de la présidente et du Bureau.



Annexe 2 (suite)

Exploitation des données corporatives

Marie Valois assume le développement et le contrôle de la qualité des données utilisées pour les études statistiques de l'Ordre. Elle assure la production de statistiques périodiques illustrant le profil et l'évolution de la profession d'infirmière. Pour ce faire, elle doit gérer des activités de cueillette systématique d'information auprès des membres et mettre en place les outils pour le faire. Elle doit aussi soutenir l'exploitation des bases de données, produites à l'interne et à l'externe, en vue de fournir des outils conviviaux aux utilisateurs, tels des rapports, des études, etc.



Services aux clientèles et communications

Suzanne Bélanger est responsable des activités de communication corporatives, telles le congrès annuel, la production de documents et de matériel promotionnel, le site Web et la recherche de commandites. Elle coordonne aussi un éventail de services offerts aux diverses clientèles de l'Ordre, de l'accueil à la téléphonie, en passant par les programmes d'avantages aux membres et aux ex-membres. De plus, M^{me} Bélanger est secrétaire de la Fondation de recherche en sciences infirmières du Québec (FRESIQ) et en coordonne les activités.



Technologies de l'information

S'assurer que les systèmes d'information et la technologie nécessaires à l'ensemble des opérations et des projets de l'Ordre sont disponibles et efficaces constitue le défi que doit relever la directrice, **Andrée Longpré**. Voilà qui implique la maintenance et le développement des systèmes actuels, d'Internet et des outils de bureautique, de même que la formation des utilisateurs ainsi que la conception, le développement et l'exploitation des systèmes d'information de l'Ordre.



Services administratifs

Michel Jean est responsable de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de l'Ordre. Cette direction fournit aux autres directions les moyens d'être responsables et imputables de l'utilisation de leurs ressources. Elle les soutient dans l'embauche du personnel, la gestion et le règlement des différends. Elle exerce aussi les suivis et les contrôles appropriés en matière de gestion financière et produit les rapports requis. Enfin, elle assure la protection et la sauvegarde du patrimoine immobilier.



Annexe 2 (suite)

Bureau du registraire

La registraire, **Pierrette Lange-Sondack**, assume un ensemble d'activités liées à l'admission à la profession, dont l'examen professionnel et la gestion des dossiers des membres et des détenteurs de permis et d'autorisation spéciale. Elle s'occupe du Service aux étudiantes, qui procède à l'immatriculation des étudiantes et encadre le programme d'externat. La gestion des stages et des cours de perfectionnement, ainsi que l'étude de l'équivalence des diplômes et de la formation des infirmières étrangères, font partie de ses responsabilités. Elle agit aussi à titre de secrétaire adjointe de l'Ordre. Elle collabore aux divers dossiers des registraires d'associations d'infirmières des provinces et territoires canadiens et participe à leurs activités.



Bureau de l'inspection professionnelle

À titre de présidente du Comité d'inspection professionnelle (CIP), **Carole Deshaies** est responsable des activités de surveillance de la qualité de l'exercice infirmier en rapport avec la compétence des infirmières en vue d'assurer la protection du public. Elle coordonne les travaux du CIP et assure les suivis du Bureau de l'Ordre et du Comité administratif. Elle dirige une équipe composée de conseillères membres du CIP et fait appel, au besoin, à des évaluatrices et des infirmières expertes.



Bureau du syndic

Avec l'aide des syndic-adjointes, la syndic, **Sylvie Truchon**, voit à la bonne conduite des activités requises pour remplir le mandat qui lui est conféré par le *Code des professions*. Ainsi, elle peut faire enquête lorsqu'elle est informée qu'une infirmière aurait commis une infraction aux lois professionnelles et aux règlements d'application de ces lois, dont le code de déontologie. S'il y a lieu, elle peut porter une plainte devant le Comité de discipline. La révision du code de déontologie et le développement des compétences éthiques des infirmières font aussi partie de son mandat.



Comité de régie

Lieu de cohésion et de collaboration, le Comité de régie est dirigé par la présidente. Il regroupe les cadres des huit directions et la secrétaire générale. Selon la nouvelle structure, chacun est responsable et imputable des fonctions et des mandats qui lui sont confiés. Les échanges au sein du Comité de régie permettent de convenir des orientations, des moyens et de la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques de l'Ordre.

Annexe 2 (suite)

Du départ de la directrice générale et secrétaire de l'Ordre...

En août 1994, **Hélène Rajotte** devenait directrice générale et secrétaire de l'Ordre. Elle a alors dû consolider la réorganisation du siège social qui venait à peine d'être effectuée. Six ans plus tard, elle boucle la boucle, quittant l'Ordre après avoir travaillé étroitement à établir, cette fois, la nouvelle structure.



Au cours de ses deux mandats, elle a accompli de grandes réalisations. Outre le fait de s'être acquittée avec brio des activités courantes liées à l'application des orientations du Bureau, à l'exercice de la gestion des fonctions statutaires et à la gestion des affaires, M^{me} Rajotte a modifié l'approche de l'Ordre en matière d'inspection professionnelle.

C'est également sous sa direction que des projets d'envergure ont vu le jour, telles la tenue des États généraux de la profession et la révision du code de déontologie et de l'examen professionnel. Les présidentes des ordres régionaux, comme toutes les personnes qui l'ont côtoyée de près, lui reconnaissent des qualités exceptionnelles de gestionnaire, mais aussi de grandes qualités humaines.

L'expertise de M^{me} Rajotte dans le système de santé n'a pas tardé à être sollicitée, puisque la ministre de la Santé et des Services sociaux, Pauline Marois, lui a demandé d'être membre de la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, créée en juin dernier. Nous lui souhaitons la meilleure des chances dans ses projets futurs.

... à l'arrivée de la nouvelle secrétaire générale de l'Ordre

Diane Saulnier est devenue secrétaire générale de l'OIIQ en septembre 2000. Elle possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la santé, dont 10 à titre de cadre supérieur dans le réseau. Elle a exploré divers secteurs tels que la santé communautaire, l'entreprise privée, la recherche, les systèmes d'information de gestion, l'évaluation de la qualité des soins et l'intervention clinique auprès des personnes âgées. Elle a occupé, dans différents CLSC et centres hospitaliers, les postes d'infirmière, d'infirmière-chef d'équipe, de monitrice clinique, d'adjointe à la Direction des soins infirmiers et, dernièrement, de directrice des soins infirmiers à l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal.

Titulaire d'une maîtrise en sciences infirmières de l'Université de Montréal, M^{me} Saulnier a aussi été assistante de recherche et coordonnatrice des activités de recherche (ÉROS) au département d'administration de la santé de l'Université de Montréal, consultante pour une société italienne spécialisée dans la santé, coordonnatrice d'un projet de recherche sur l'évaluation de la qualité et personne-ressource au Bureau de l'inspection professionnelle de l'OIIQ. Elle est l'auteure d'une vingtaine de documents ou d'articles scientifiques, dont certains ont été traduits et publiés au Canada, en Espagne, en Angleterre, en Italie et en Belgique. C'est aussi une conférencière recherchée, tant à l'étranger qu'au Québec, pour des sujets tels la gestion des soins, les tableaux de bord, les codes d'éthique, la démence et les troubles de comportement et l'intégration de la recherche à la pratique clinique.