

## De psychologue à haut fonctionnaire

Je sais que je vais faire soupirer les plus jeunes en disant que j'ai reçu plusieurs offres d'emploi après l'obtention de mon doctorat. Diplôme en poche, il était facile de trouver du travail dans les années 1970.

J'ai commencé à travailler à l'institut Allan Memorial, à Montréal, où se trouve le département de psychiatrie de l'hôpital Royal Victoria et du Centre universitaire de santé McGill. Étant formée en béhaviorisme, je suis devenue en quelque sorte la responsable de cette approche au sein du département. À l'époque, à l'instar de presque tous les départements de psychologie, le Allan Memorial avait principalement recours à l'approche analytique.

Après un an, j'ai opté pour la clinique pour enfants et adolescents. J'y ai rencontré divers problèmes de santé mentale, notamment de nombreux cas d'anorexie, une maladie que l'on connaissait peu. On entrevoyait à peine l'ampleur épidémique qu'elle connaîtrait au cours des décennies qui allaient suivre. J'étais à même de constater à quel point cette maladie affectait non seulement les jeunes filles qui en étaient atteintes, mais aussi leurs parents, qui ne comprenaient

pas pourquoi leur enfant refusait de manger. Dévastés, ils voyaient leur fille se décharner progressivement sous leurs yeux. Une enfant qui refuse de manger, c'est comme si elle rejetait l'amour de ses parents. Il fallait parfois hospitaliser ces adolescentes qui ne pesaient plus que 30 kilos. J'intervenais auprès d'elles pour les amener à recommencer à s'alimenter et à changer leur perception d'elles-mêmes.

Au département de psychiatrie, j'ai vécu un événement qui m'a beaucoup marquée. Je traitais une patiente souffrant de dépression sévère, en collaboration avec son psychiatre. Même après toutes ces années, je me rappelle clairement cette jeune femme qui avait apparemment tout pour être heureuse : un mari extraordinaire, très attentif, une petite fille de trois ans. Mais, en proie à la dépression, elle était profondément malheureuse.

Après plusieurs mois d'hospitalisation, on lui permit de passer une fin de semaine chez elle. Je jugeais prématuré de la laisser sortir, même pour deux jours. Or, tous les autres membres de l'équipe soignante voyaient d'un bon œil qu'elle réintègre progressivement son domicile familial. On me trouvait trop protectrice. J'étais farouchement opposée à ce congé, mais j'ai plié.

Le lundi matin, nous apprenions qu'elle s'était enlevé la vie. J'étais consternée. J'avais le sentiment d'avoir échoué à la protéger contre elle-même. Je me reprochais de ne pas m'être montrée plus entêtée pour faire reconnaître le bien-fondé de mon point de vue lors de l'évaluation en équipe. Mes collègues ont eu beau me répéter que j'avais fait ce qu'il fallait en les mettant en garde, ce drame m'a hantée pendant longtemps. Aurait-elle pu guérir de cette profonde dépression ? L'équipe soignante avait tout tenté. À moins que l'on eût trouvé une médication miraculeuse, tout porte à croire que cette femme n'aurait pas pu mener une vie normale.

Sans doute que cette confrontation avec la mort survenue au tout début de ma carrière a renforcé mon ardeur à me battre pour mes convictions. J'avais réalisé que je pouvais avoir confiance en mon jugement, même si j'étais la seule à penser d'une certaine façon. Le conseil du Pr Hebb prenait

tout son sens : « *Monique, stick to your guns.* » Dans ce département de psychiatrie, j'étais sur le terrain et non plus dans l'enceinte protégée d'une salle de cours. Brutalement, j'étais passée de la théorie à la pratique et prenais la mesure des conséquences que pouvaient avoir mes actions.

Cette expérience a aussi accru ma sensibilité à l'égard de la problématique du suicide. Dès que quelqu'un tient des propos qui pourraient révéler des idées suicidaires, je suis totalement à l'écoute. Je ne prends jamais cela à la légère, car j'estime que ces personnes ont l'intention de passer à l'acte. Même si la plupart n'iront pas jusqu'au bout, toutes cherchent désespérément à mettre un terme à leurs souffrances psychologiques.

Il y a quelques années, j'ai été de nouveau touchée par le suicide, cette fois celui d'un ami.

Pendant les sept années où j'ai été ministre, j'étais accompagnée en tout temps par un garde du corps, également chauffeur de la voiture de fonction qui m'était allouée. Les stars s'y accoutument probablement, mais disons que pour le commun des mortels, il est vraiment inusité d'être ainsi escorté. J'avoue qu'un après-midi ma nature rebelle l'a emporté : je suis allée au cinéma incognito. Dans l'obscurité de la salle, je savourais ces minutes en solitaire volées à mon emploi du temps très chargé. Le soir même, je recevais un coup de fil des gens du ministère de la Sécurité publique me rappelant le protocole. Voilà l'une des raisons pour lesquelles j'ai tant apprécié ma liberté lorsque j'ai quitté la politique.

Gilles Goulet et Jimmy Frank, en alternance, ont été mes gardes du corps. Les hommes qui pratiquent ce métier sont des êtres très généreux. Ultimement, ils doivent être prêts à donner leur vie pour sauver celle de la personne qu'ils protègent.

Chaque semaine, nous faisons le trajet Montréal-Québec. Ils m'accompagnaient dans mes déplacements officiels et autres. Ils connaissaient tout de ma vie, ou presque. Évidemment, cette intimité finit par créer des liens très forts. J'éprouvais beaucoup de sympathie et d'affection pour eux.

Tous deux étaient de beaux hommes. Lorsque j'allais au restaurant, Gilles, ou Jimmy, s'installait à une autre table, comme

le prévoit le protocole. Amusée, je constatais qu'immanquablement mon garde du corps se faisait servir avant moi ! Les serveuses tombaient instantanément sous leur charme, quand elles n'en devenaient pas carrément amoureuses.

Ma démission en cours de mandat a été un coup dur pour Gilles. Il a fondu en larmes lorsque je lui ai annoncé mon départ. Manifestement, il avait déjà une fragilité sur le plan psychologique. Il a été affecté aux remplacements, puisque tous les ministres avaient déjà leur garde du corps.

Puis j'ai appris qu'il avait été hospitalisé. Un de ses amis l'avait retrouvé chez lui très mal en point, après ce qui semblait avoir été une tentative de suicide. Lorsqu'il a obtenu son congé de l'hôpital, je l'ai invité à venir passer une journée chez moi, à la campagne. Il m'a alors confié que la prise d'un nouveau médicament l'avait déstabilisé et conduit à commettre ce geste désespéré. Je pense que lui-même se satisfaisait de cette explication. Pour ma part, je l'ai trouvée plausible, parce que je n'avais jamais perçu Gilles comme un grand dépressif. Il était presque toujours de belle humeur en ma compagnie.

Moins d'un an après ce séjour à l'hôpital, le 11 août 2011, Gilles s'est suicidé. Il avait quarante-cinq ans.

Au gouvernement, tous savaient que nous étions très proches. Dès qu'il a été informé de la triste nouvelle, Jean Charest a veillé à ce que je sois avisée sans délai.

Le décès de Gilles m'a bouleversée. Je me suis reproché de ne pas avoir décelé sa détresse. Il laissait dans le deuil son petit Nicolas, dont il me parlait souvent avec tendresse et fierté.

Tous ses collègues gardes du corps étaient présents aux funérailles. On m'a invitée à prendre la parole, et avec beaucoup d'émotion j'ai exprimé ce qu'il avait représenté pour moi, en mettant en relief ses grandes qualités de cœur. Devant ces gens réunis pour lui rendre un dernier hommage, je n'étais plus l'ex-ministre Jérôme-Forget, mais une amie qui avait côtoyé Gilles et l'avait sincèrement apprécié.

\*

C'est au Royal Victoria que j'ai rencontré Carmen Robinson, également psychologue, qui allait devenir mon amie la plus chère. Notre merveilleuse relation dure depuis quarante ans.

Carmen est une femme brillante, curieuse de tout, cultivée. Elle lit énormément et voit tout le théâtre présenté à Montréal, à New York, à Londres. Sa langue maternelle est l'anglais, et je pense avoir contribué à lui faire apprécier la culture francophone. Je lui ai conseillé de lire *La Presse* si elle voulait être bien informée sur ce qui se passe au Québec. Elle est souvent la première à me téléphoner, tôt le matin, pour me faire part d'une nouvelle percutante.

Mon amie a suivi de très près ma carrière politique. Elle lisait tous les articles qui parlaient de moi et j'étais certaine de recevoir un appel d'elle, furieuse, lorsque j'étais critiquée. Elle scrutait chaque photo, et son verdict tombait, presque toujours le même : « *Not a good picture of you.* »

Carmen, soutien indéfectible, a toujours su trouver les bonnes paroles pour me soutenir dans la traversée des périodes difficiles. Elle connaît tout de moi, et réciproquement. Nous avons beaucoup d'affinités et d'innombrables sujets nous intéressent, ce qui fait qu'il n'y a jamais de temps morts lorsque nous sommes ensemble.

Comme moi, elle est boulimique de cinéma. Lorsque je suis à Montréal, nous allons voir au moins un film par semaine. Et parfois deux d'affilée ! Nous avons eu le bonheur de faire plusieurs voyages ensemble. Lorsque j'étais ministre et que je disposais de peu de temps libre, un long week-end nous suffisait pour une escapade à Paris. Nous faisons un saut au musée du Louvre, notre halte incontournable, où nous étions plus excitées que des gamines dans une confiserie.

Carmen m'a dit un jour : « Tu peux faire ce que tu veux dans ta vie, sauf une chose : mourir avant moi. »

\*

J'ai quitté l'hôpital Royal Victoria pour devenir directrice des services professionnels au CLSC Métro. Ce CLSC

avant-gardiste, installé au cœur de la station de métro Guy, au centre-ville de Montréal, se voulait le laboratoire d'initiatives novatrices en santé. Par exemple, il fut le premier établissement de santé francophone à recourir aux infirmières cliniciennes en première ligne. Comme les *nurse practitioners* que j'avais vues à l'œuvre à la clinique londonienne où j'avais donné naissance à mes deux enfants, elles avaient d'importantes responsabilités. C'étaient elles qui recevaient les patients et décidaient s'ils devaient voir un médecin ou non.

Au départ, les médecins ne voyaient pas d'un bon œil qu'une psychologue assume la direction des services professionnels. Ce poste avait toujours été occupé par l'un des leurs. Ils avaient tendance à me regarder de haut et à mettre mes compétences en doute. Mais j'ai rapidement gagné leur confiance. Nous avons travaillé de concert pour développer une culture différente, axée sur la prise en charge complète du patient, dans sa dimension tant sociale que psychologique et physique.

J'étais parfois appelée à prononcer des conférences sur l'organisation des soins. Monique Bégin, la ministre fédérale de la Santé et du Bien-être, s'est trouvée un jour dans l'assistance. Je n'en étais qu'à mes premières armes comme conférencière, mais elle m'avait trouvée bonne, semble-t-il, puisqu'elle est venue me parler après ma prestation et m'a proposé de travailler pour son ministère, à Ottawa.

C'est ainsi que je suis devenue sous-ministre adjointe, de 1982 à 1985. Mon fils et ma fille étaient dans la vingtaine et étudiaient à l'Université McGill. Je passais la semaine à Ottawa, où je partageais un appartement avec mon amie Michèle Bazin, qui était la directrice des communications du cabinet de Joe Clark, le premier ministre du Canada de l'époque. Je retrouvais Claude et mes enfants les week-ends.

Le soir, Michèle et moi enfilions nos pyjamas et discussions pendant des heures. J'avais quitté la maison familiale très jeune pour me marier, de sorte que je n'avais pour ainsi dire pas eu de vie de jeune fille. À Ottawa, j'ai donc vécu à retardement la vie de colocs, comme disent les jeunes. J'ai adoré cette période.

C'est grâce à Monique Bégin que j'ai pu faire mes débuts dans la haute fonction publique, ce qui allait me mener à une carrière politique. Je lui suis très reconnaissante de m'avoir donné cette occasion professionnelle. Santé et Bien-être était l'un des plus gros ministères. J'y dirigeais une équipe de trois cents employés composée d'économistes, de sociologues et de statisticiens responsables d'établir les grandes orientations du ministère, de conseiller la ministre et d'éclairer le gouvernement dans ses prises de décisions.

Nous étions seulement onze femmes sur les quatre cent quatre-vingts sous-ministres et sous-ministres adjoints. Petit effectif féminin, qui était cependant bien déterminé à se serrer les coudes pour favoriser l'avancement de ses consœurs. Tous les deux mois, nous nous rencontrions et faisons l'inventaire des jeunes femmes à haut potentiel dans nos ministères respectifs, à qui nous pourrions faire grimper deux échelons d'un seul coup. Nous prenions soin de nous échanger ces employées d'un ministère à l'autre, sachant que leurs collègues n'auraient pas apprécié qu'elles obtiennent ces doubles promotions.

À titre de sous-ministre adjointe, j'ai participé aux travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Je trouvais que l'OCDE se préoccupait beaucoup de la question du chômage, par exemple, mais faisait peu de recherches et d'analyses en santé et en éducation, alors que je considérais que c'était dans ces domaines que se posaient les grands défis pour nos sociétés. J'ai donc fondé un Comité des politiques sociales, dont j'ai été la première présidente. Je tenais à avoir autour de la table non pas des porte-parole mandatés par chaque gouvernement, mais les experts qui avaient développé des approches novatrices dans leurs pays respectifs en matière de politiques sociales et qui pourraient faire bénéficier de leur expérience les autres pays membres. J'ai moi-même trouvé et recruté ces personnes pour plusieurs pays. Ce comité existe toujours aujourd'hui. C'est une réalisation dont je suis très fière.

Quatre ans plus tard, un chasseur de têtes m'a proposé le poste de vice-rectrice, Finances, recherches institutionnelles

et ressources humaines à l'Université Concordia, que j'ai accepté. Mes collègues, à Ottawa, concevaient mal que je puisse faire ce choix. Ils s'étonnaient que je tourne le dos à la sécurité d'emploi, d'autant plus que j'avais d'excellentes chances de devenir sous-ministre. Or, je n'ai jamais laissé la sécurité d'emploi devenir une prison pour moi. Dès lors que j'estimais avoir donné ce que j'avais à donner, appris ce que j'avais à apprendre, j'allais m'investir ailleurs. En fait, la seule constante, dans mon parcours professionnel, est cette liberté que je me suis toujours accordée.

Après une année à l'Université Concordia, j'ai été nommée présidente-directrice générale de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). J'étais la première femme à occuper cette fonction. La CSST avait besoin d'un sérieux coup de barre : elle venait de terminer l'année avec un déficit de 529 millions de dollars, les travailleurs accidentés devaient attendre beaucoup trop longtemps avant de recevoir leurs indemnités et il y avait également un énorme travail de sensibilisation à effectuer pour faire comprendre aux employeurs l'importance de la prévention.

C'était en 1985. J'avais quarante-cinq ans. Il s'agissait d'un nouveau contexte de travail pour moi, qui m'obligerait à mettre les bouchées doubles afin de maîtriser mes dossiers. Mais je me sentais mûre pour occuper ce poste de direction qui me permettrait d'assainir la situation financière de la société parapublique et d'améliorer de façon très concrète les conditions de travail des Québécois. Je suis très attirée par les mandats qui me donnent la possibilité d'implanter des mesures qui comptent vraiment pour les gens, même quand le contexte de leur mise en œuvre s'avère difficile.

À la CSST, j'allais également apprendre à traiter avec les syndicats. J'ignorais alors que je serais présidente du Conseil du trésor dix-huit ans plus tard et que cette expérience me serait fort utile lorsque j'aurais la responsabilité de négocier les ententes collectives des employés de l'État.

Je me suis lancée dans cette aventure avec beaucoup d'enthousiasme, loin de me douter que je m'apprêtais à vivre la pire injustice de ma carrière.