



**COSME**

Réseau communautaire  
en santé mentale

**Boîte à outils - Partie 4**

# GÉRER DANS L'INCERTITUDE

à l'usage des organismes  
communautaires  
en santé mentale

**pour traverser  
la crise de la COVID-19**

Par Lucie Hébert, chargée de projet



# Avant-propos

## Rien n'est permanent, sauf le changement

*Héraclite, philosophe grec, VIe siècle av. J.-C.*

Depuis notre plus tendre enfance, on nous demande de prévoir l'avenir.

Que feras-tu quand tu seras grand ?

Quelles études prévois-tu faire ?

Quel est ton plan de vie, ton plan de carrière, ton plan de retraite ?

Comme gestionnaire d'un organisme en santé mentale, on exigera de vous un plan de développement, un plan d'action stratégique, des prévisions budgétaires. Comme si le futur était immuable.

Mais voilà qu'un microscopique virus vient tout bousculer : nos habitudes, nos prévisions, nos certitudes, nos pratiques et nos nombreuses planifications. Sans compter tous les ravages causés à notre santé mentale, physique, économique et culturelle.

Inspirée des pratiques et des valeurs du mouvement communautaire autonome en santé mentale, la quatrième partie de notre boîte à outils vient alimenter vos réflexions sur la gestion dans un contexte où l'incertitude règne.

On y abordera notamment la gestion des ressources humaines et du rôle du leader d'un organisme de l'action communautaire autonome (ACA).

# POINT D'APPUI



## Notre mission et nos valeurs

Les organismes de l'action communautaire autonome fondent leurs pratiques sur leur mission et sur les valeurs qui les animent. C'est ce qui nous motive à aller au travail, nous donne l'énergie de relever les défis et nous rend ingénieux pour trouver les mille et une astuces qui nous permettront de maximiser nos maigres ressources.

Nous avons une mission commune, quelles que soient les particularités de nos organismes : **soutenir les personnes qui vivent avec un problème de santé mentale et leur entourage.**

C'est cette mission fondamentale, portée par nos valeurs, qui guidera nos décisions pour la gestion de la crise sanitaire que nous traversons. Ces fondements sont notre point d'appui.

Il est important de distinguer notre mission de nos actions. Par exemple : la mission d'un organisme d'entraide n'est pas d'asseoir des gens dans la même pièce pour qu'ils se rencontrent. Leur mission est d'apporter un soutien aux personnes qui vivent un problème de santé mentale par l'entraide.

Au-delà de nos plans d'action, comment notre organisme agira-t-il pour réaliser sa mission ? Quelle est l'intention qui nous animera dans la mise en place des nouvelles activités et services que nous offrirons ?

## L'incertitude, une occasion de transformation

Les crises nous invitent à prendre un pas de recul et à nous mettre en observation.

Comment cet évènement de la pandémie peut-il se transformer en opportunité d'apprentissages, de changements ou de découvertes ?

« Rappelons-nous que l'incertitude est la base de notre créativité. Il n'y a pas de créativité si l'on reste campé dans nos habitudes », nous dit Rose-Marie Charest, ex-présidente de l'Ordre des psychologues et conférencière, dans une [courte capsule diffusée par Urbania](#) (nous rapportons son propos dans nos mots) :

« Il est normal de se sentir démuni quand tout ce qu'on a bâti semble s'effondrer. S'il ne faut pas nier le stress, il ne faut pas nier l'ouverture qui se crée et qui permettra de rebâtir quelque chose de nouveau. Le changement fait peur. Particulièrement dans le milieu du travail, parce qu'il nous oblige à faire de nouveau nos preuves, à développer de nouvelles compétences. La reconnaissance qu'on avait est secouée par la situation que nous vivons. Il est bon de se rappeler que ce n'est pas notre faute et qu'on fait toutes et tous de notre mieux dans les circonstances », nous dit Mme Charest.

Autre point de vue de Luc Bonneville, professeur à l'Université d'Ottawa et spécialiste des communications en matière de santé, qui s'est exprimé à plusieurs reprises dans les médias sur le [concept d'infobésité](#).

« On manque de recul. On a le nez collé dans le pare-brise, on a trop d'informations ! Parfois contradictoires : avis d'experts (pas toujours d'accord les uns avec les autres), opinions des personnes concernées, consternation devant certaines situations, les réseaux sociaux qui s'emballent et la cerise, les théories du complot ! Infobésité ! »

Cette surinformation apporte un stress improductif. Il est temps de prendre de la distance.

## L'art d'improviser

Quiconque s'est frotté à l'art de l'improvisation théâtrale sait qu'improviser ce n'est pas faire n'importe quoi. C'est construire avec ce qui est là sur le plateau, devant un public avide. Le plus grand talent de l'improvisateur est de savoir écouter et construire une histoire avec tout ce qui est présent : son corps, ses émotions, son imagination, sa culture, son intelligence et la proposition des autres acteurs.

Et la pire stratégie en improvisation est de se dire : voici ma destination. La destination se construit collectivement avec l'ensemble des joueurs et même avec la salle.

Ce sont d'une certaine manière les mêmes règles qui s'appliquent dans la situation actuelle.

S'appuyer sur ce qui est là présentement : ne pas tenter de prédire l'imprévisible, agir où on le peut et éviter de perdre son énergie dans des « si » et des « peut-être ».

# EXERCICE RÉFLEXIF



## Quand tout va trop vite, il est temps de s'arrêter...

Cet adage semble étrange et contradictoire, il est pourtant porteur d'une grande sagesse.

Après quelques mois à vivre dans l'urgence et à enchaîner les décisions plus ou moins improvisées, le temps est peut-être venu de prendre un temps d'arrêt, seul, avec votre équipe ou votre CA, pour faire le point.

Il est temps de s'apaiser et de prendre du recul, au-delà de l'agitation. À la manière d'une journée de réflexion ou d'un lac-à-l'épaule, fermez vos courriels et vos textos pour un moment et prenez de la distance. Dressez le portrait de ce sur quoi vous pouvez vous appuyer.

### Portrait de situation

Répondez aux questions suivantes et voyez ce qui en ressort.

- 1 **Dans vos mots**, quel est l'essentiel de la mission de votre organisme ?
- 2 Pour chacune de vos activités et chacun de vos services, quelles sont les intentions (objectifs) que vous poursuivez ?
- 3 Ces objectifs sont-ils toujours prioritaires dans le contexte actuel ?
- 4 Quels nouveaux besoins ont fait naître la crise pour vos membres ?
- 5 Sur quoi l'organisme, les membres de votre équipe ou vous-même comme gestionnaire pouvez-vous compter ? (consultez le tableau suivant)

# LES APPUIS À L'ORGANISME

	<b>Sur quoi/qui pouvez-vous vous appuyer ?</b>	<b>Qu'est-ce qui vous manque ou qui est incertain ?</b>
■ Conseil d'administration		
■ Équipe de travail		
■ Espace de travail		
■ Documents de référence, outils de travail		
■ Espace de bureau et d'activités		
■ Réseau d'appui et de communication		
■ Références fiables		
■ Formations disponibles		
■ Aide, références, mentor, réseau		

Dans la continuité de ce tableau, vous pouvez ajouter les questions qui vous semblent pertinentes pour votre organisme. L'idée est d'aller à l'essentiel. Ce n'est pas le moment de s'attarder aux détails.

- 6 Qu'est-ce qui ressort de cet exercice réflexif ? Nommez les trois ou quatre faits saillants les plus importants selon vous.
  
- 7 Comme dernière étape, si possible avec votre équipe, faites l'exercice des [3 C – Conserver Cesser-Créer](#), afin de poser les bases d'un plan d'action à court ou moyen termes. Soyez inventifs pour adapter cette proposition d'animation aux consignes de distanciation.

# RESSOURCES HUMAINES

« Le courage est ce que ça prend pour se tenir debout et parler.  
Mais ça prend aussi du courage pour s'asseoir et écouter. »  
*Winston Churchill (traduction libre)*

## Le leadership

Lorsque la crise est survenue, plusieurs gestionnaires ont adapté leur leadership à la situation. D'une gestion participative, ils sont passés en mode plus directif pour prendre les décisions qui s'imposaient, rapidement et efficacement. Mais l'urgence est passée.

Quelle posture doit prendre le gestionnaire afin d'établir le nouveau mode de fonctionnement de l'organisation dans cet étrange entre-deux dans lequel nous vivons ?

Des spécialistes des ressources humaines suggèrent de faire appel aux attitudes de leadership suivantes pour faire face à la crise :

- **L'engagement** : je m'engage dans l'action aux côtés de mes collaborateurs avec courage et authenticité.
- **La sécurité** : je reste vigilant et lucide, je réévalue constamment la situation.
- **Le discernement** : je prends de la hauteur, je veille à toujours me concentrer sur l'essentiel et ne pas me laisser distraire.
- **L'ingéniosité** : j'apprends à m'adapter avec des idées et des outils simples et astucieux.
- **La solidarité** : j'agis avec compassion et dans un esprit d'assistance mutuelle.

On favorisera au sein de l'équipe :

- **La coopération** : la capacité à apporter sa contribution dans un objectif commun, et ce tout en étant capable d'accueillir les différents points de vue. On favorisera un climat de confiance et d'autonomie.
- **Le sens des responsabilités** : la capacité d'une personne à remplir ses obligations et à assumer la responsabilité de ses actions et décisions, en incluant ses erreurs et en apportant des correctifs en conséquence.

- **L'engagement** : la capacité d'être engagé personnellement dans la réalisation de ses tâches, en ne se reposant pas sur les autres. La personne adopte une approche éthique et honnête dans ses choix en général.

## La communication

Dans la situation instable que nous vivons, dans le contexte où certaines équipes ne travaillent pas sous le même toit, que le climat est à la peur et à l'incertitude, la communication est plus que jamais essentielle.

La communication, c'est :

- Être à l'écoute des appréhensions, des questionnements, des plaintes, mais aussi des solutions, des initiatives et des élans de votre équipe et de votre CA.
- D'adresser aux personnes concernées toute l'information requise avec transparence. C'est présenter les décisions prises en expliquant les raisons de la décision et l'ensemble des effets de ces décisions.
- S'assurer que l'information circule efficacement entre les différentes instances et personnes qui forment l'organisme : conseil d'administration, équipe de travail, membres, utilisateurs, partenaires.

## L'authenticité

La littérature portant sur le leadership réfère au savoir-être. Les équipes de travail et les membres doivent sentir qu'ils peuvent s'appuyer sur la personne qui est en autorité. C'est vrai en tout temps, mais essentiel en temps de crise. Cette solidité se ressentira si la personne est authentique, si ses décisions sont bien ancrées, si ses émotions, son discours et son corps sont tous bien alignés sur le message qu'elle communique.

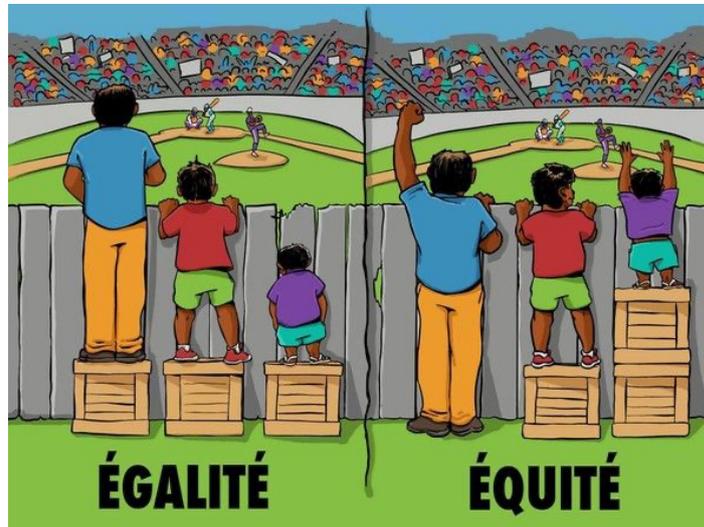
De là l'importance de prendre un temps de réflexion nécessaire et, au besoin, d'aller chercher de l'aide. La situation que l'on vit est tellement particulière qu'il est normal de se sentir déstabilisé et de sentir qu'on perd nos points de repère. Cette aide peut prendre la forme d'une aide psychologique, d'un mentorat d'un gestionnaire expérimenté, d'une participation à des groupes de discussion ou de co-développement ou d'un appel à un collègue.

## L'équité

Les équipes de travail sont très sensibles à un traitement juste entre les travailleurs. Dans le contexte, il importe de mobiliser nos travailleurs à la réalisation de notre mission et à l'atteinte de nos objectifs.

Les décisions de gestion des ressources humaines peuvent être guidées par :

- L'égalité : pareil pour tous ;
- Les besoins : en fonction des besoins particuliers des individus ;
- L'équité : proportionnel à la contribution des individus.



L'équité est en général valorisée par les équipes puisqu'elle reconnaît la contribution de chacun. Un employé qui ne sent pas qu'il y a justice adoptera son comportement (pas toujours positivement).

La **transparence** est un élément essentiel pour l'acceptabilité en cette période d'adaptation. Les employés doivent comprendre le processus qui a mené à la prise de décision. La communication devra répondre aux : quoi, qui, quand, comment et pourquoi.

La **complémentarité** des travailleurs doit être mise en valeur afin de permettre de réaliser la mission dans son ensemble et les objectifs spécifiquement. Les décisions doivent avoir un sens. Tous sont concernés par la crise.

Faire comprendre que les crises sont des occasions de changement.

La confiance au sein de l'équipe s'établira sur la base :

- d'un objectif commun ;
- de l'identification des freins à la coopération et de l'adoption des moyens pour en réduire l'impact ;
- d'une communication efficace ;
- de l'ouverture et de l'acceptation des différences ;
- de la complémentarité et de l'identification de ce que nous avons en commun ;
- de la reconnaissance de ses propres faiblesses (et savoir demander de l'aide) ;
- de la saine gestion de ses émotions.

Référence : Gabrielle Brind'Amour, webinaire offert par le ROCSMM le 14 mai 2020.

# ÊTRE EMPLOYEUR



## en période de crise

Sous l'avalanche d'informations à laquelle les gestionnaires sont soumis, la prudence est de mise pour savoir quand et comment on pourra reprendre certaines activités. Il arrive que des informations contradictoires soient émises par les CISSS et par les Directions régionales de santé publique. De plus, ces consignes peuvent être différentes d'une région à l'autre. Donc, plus que jamais, référez-vous à des sources sûres.

- L'INSPQ (Institut national de santé publique du Québec) a mis en ligne un [dossier](#) sur la COVID-19, notamment un dossier spécial portant sur la gestion des ressources humaines qui peut facilement s'adapter à la réalité communautaire : [Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie](#).
- Le ministère de la Santé et des Services sociaux met à jour son [dossier COVID-19](#). Les informations y sont plutôt générales, mais incontournables.

### **Pour le retour graduel aux activités :**

- La CTROC (Coalition des tables régionales d'organismes communautaires) a traité les aspects techniques du déconfinement. Leurs documents de référence sont bien faits et posent les questions justes pour guider une prise de décision. [Quand et comment déconfiner](#) et [Gestion des ressources humaines en situation de crise](#).
- La CNESST (Commission des normes d'équité et de santé et sécurité du travail) offre une [trousse d'outils](#) pour guider la reprise des activités. Au moment d'éditer ce document, il n'y avait pas de section particulière portant sur les organismes communautaires. Ce sera sans doute affiché dès que les règles seront établies.
- L'INSPQ a mis en ligne une [formation](#) sous forme de deux séries de capsules vidéo très accessibles qui s'adressent aux employés, aux gestionnaires et aux employeurs. On y retrouve des éléments qui pourront guider les plans d'action. Ces formations contiennent notamment des outils afin de faciliter l'élaboration d'un plan de déconfinement.
- Le ROBSM (Regroupement des organismes de base en santé mentale de la Mauricie et du Centre du Québec) a édité un document à l'intention des organismes communautaires afin de préparer la relance des activités. [Et ça repart](#).

# Pour une action communautaire porteuse de sens

Les organismes communautaires en santé mentale sont des organismes autonomes. À cet égard, il appartient aux conseils d'administration et aux gestionnaires de prendre les meilleures décisions possibles pour remplir la mission de l'organisme dans le contexte actuel.

Nos organismes sont également des personnes morales responsables au point de vue légal. Actuellement, le décret sur les mesures d'urgence sanitaire vient obliger légalement les personnes et les corporations à adopter des mesures particulières. Il faut toutefois admettre qu'il y a confusion et parfois contradiction entre les consignes et qu'il est difficile de s'y retrouver. On peut dire sans risquer de se tromper qu'on en a pour un bon moment avant un retour à la normale.

Est-ce qu'un retour à la normale sera un retour à « comme avant » ? On peut en douter.

Comment peut-on profiter de la situation pour prendre du recul et faire en sorte que les changements apportés seront pour le mieux ? Comment cet événement terrible par moment peut nous amener à des actions encore plus porteuses de sens ? À une société plus juste, plus équitable, plus inclusive ?

L'été entraîne avec lui un ralentissement des activités (dans certains cas) et une période de vacances (bien méritées). Il peut aussi être une belle occasion de faire la pause requise pour poser les bases d'une nouvelle version de nos organismes revue et améliorée. Encore mieux ancrée dans nos valeurs et notre mission.

## Boîte à outils - Partie 4

# GÉRER DANS L'INCERTITUDE

Cette boîte à outils est le fruit d'une réflexion menée par le [COSME](#) et les regroupements régionaux d'organismes communautaires en santé mentale autour des besoins des organismes durant la crise de la COVID-19.

Ce document s'adresse à tous les organismes communautaires en santé mentale du Québec.

Idéation et rédaction : Lucie Hébert, chargée de projet.  
Révision : comité de direction du COSME ; Claude Saint-Georges, personne ressource ; Aurélie Le Caignec, responsable de la communication.  
Mise en page : Aurélie Le Caignec, responsable de la communication.

Date de publication : juin 2020.



Le Réseau communautaire en santé mentale (COSME) a été formé en 2012. Il s'est donné pour mission de faire avancer la cause de la santé mentale et de représenter les organismes communautaires de la santé mentale du Québec.