

## Maintenir le cap pendant la tempête

Gary Mullins

Volume 19, Number 1, April 2011

Résilience : pour voir autrement l'intervention en réadaptation

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1087280ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1087280ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Réseau International sur le Processus de Production du Handicap

### ISSN

1499-5549 (print)

2562-6574 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Mullins, G. (2011). Maintenir le cap pendant la tempête. *Développement Humain, Handicap et Changement Social / Human Development, Disability, and Social Change*, 19(1), 167–171. <https://doi.org/10.7202/1087280ar>

### Article abstract

Cette présentation portera sur la résilience telle qu'elle peut être expérimentée par une organisation. Aujourd'hui, on se préoccupe de plus en plus de résilience dans les milieux de traitement, et un consensus semble se dégager chez les cliniciens et chercheurs : la résilience serait à la fois un processus et un résultat. Un processus, en référence aux mécanismes d'adaptation pendant une situation d'adversité soutenue; un résultat positif, en référence à l'état de croissance (amélioration par rapport à la situation « d'avant » l'adversité) atteint au terme de l'épisode d'adversité. Ce résultat dépendrait de l'interaction entre des facteurs personnels et environnementaux (traits psychologiques, ressources familiales, environnement physique et social, politiques, etc.). On parle aussi de plus en plus d'écologie de la résilience, et de moyens de la soutenir et de la développer chez des individus, des familles et même dans des communautés.

L'environnement de soins, le contexte, peut dans son ensemble expérimenter l'adversité et être amené à faire preuve de résilience. C'est ce qu'on appelle la résilience organisationnelle, celle qui permet à une organisation de *Maintenir le cap pendant la tempête*. Cet article sera l'occasion d'illustrer ce concept de résilience organisationnelle (un phénomène issu de la quête de sens dans une organisation, une communauté). Le Centre de réadaptation Estrie offre un bel exemple de résilience organisationnelle par son histoire « humaniste ». C'est au fil de cette petite histoire du CRE que les caractéristiques de la résilience organisationnelle seront démontrées.

## Maintenir le cap pendant la tempête

**GARY MULLINS**

Directeur de la qualité et de la performance, Centre de réadaptation Estrie

---

Article original • Original Article

### Résumé

Cette présentation portera sur la résilience telle qu'elle peut être expérimentée par une organisation. Aujourd'hui, on se préoccupe de plus en plus de résilience dans les milieux de traitement, et un consensus semble se dégager chez les cliniciens et chercheurs : la résilience serait à la fois un processus et un résultat. Un processus, en référence aux mécanismes d'adaptation pendant une situation d'adversité soutenue; un résultat positif, en référence à l'état de croissance (amélioration par rapport à la situation « d'avant » l'adversité) atteint au terme de l'épisode d'adversité. Ce résultat dépendrait de l'interaction entre des facteurs personnels et environnementaux (traits psychologiques, ressources familiales, environnement physique et social, politiques, etc.). On parle aussi de plus en plus d'écologie de la résilience, et de moyens de la soutenir et de la développer chez des individus, des familles et même dans des communautés

L'environnement de soins, le contexte, peut dans son ensemble expérimenter l'adversité et être amené à faire preuve de résilience. C'est ce qu'on appelle la résilience organisationnelle, celle qui permet à une organisation de *Maintenir le cap pendant la tempête*. Cet article sera l'occasion d'illustrer ce concept de résilience organisationnelle (un phénomène issu de la quête de sens dans une organisation, une communauté). Le Centre de réadaptation Estrie offre un bel exemple de résilience organisationnelle par son histoire « humaniste ». C'est au fil de cette petite histoire du CRE que les caractéristiques de la résilience organisationnelle seront démontrées.

**Mots clés :** Résilience, organisations, environnements de soins

## La résilience

La résilience est une notion de plus en plus populaire (on vante même la résilience de certains matelas...), qu'on a définie de tellement de façons qu'elle est devenue de plus en plus ambiguë. Tantôt trait de caractère, tantôt processus, tantôt résultat, on en a débattu surtout en sciences humaines, dans le domaine de la psychologie développementale, plus précisément en maltraitance.

Aujourd'hui, elle n'est plus l'exclusivité des chercheurs en enfance; on s'en préoccupe de plus en plus dans les milieux de traitement de l'adulte, et un consensus semble se dégager chez les cliniciens et chercheurs : la résilience serait à la fois un processus et un résultat. Un processus, en référence aux mécanismes d'adaptation pendant une situation d'adversité<sup>1</sup> soutenue; un résultat positif, en référence à l'état de croissance (amélioration par rapport à la situation « d'avant » l'adversité) atteint au terme de l'épisode d'adversité. Ce résultat dépendrait de l'interaction entre des facteurs personnels et environnementaux (traits psychologiques, ressources familiales, environnement physique et social, politiques, etc.). On parle de plus en plus d'écologie de la résilience, et de moyens de la soutenir et de la développer chez des individus, des familles et même dans des communautés (par exemple, la Nouvelle Orléans).

## Le Colloque

Le choix du titre du colloque, *Résilience : pour voir autrement l'intervention en réadaptation*, est issu de propos tenus par Boris Cyrulnick, conférencier invité à une première conférence sur la résilience tenue en 2008. Essentiellement, Cyrulnick disait ceci : la résilience, c'est l'interaction entre deux regards, celui que je porte sur moi-même, et celui que l'autre porte sur ma condition. De ces deux regards, peuvent émaner la résilience, ou son opposé, l'inadaptation.

---

<sup>1</sup> Un mot important ici : adversité : on ne peut parler de résilience sans situation d'adversité.

Ce regard que je porte sur l'autre, c'est celui qui nous concerne ici, celui sur lequel nous avons du pouvoir en réadaptation. Par la perspective que nous adoptons, nous pouvons contribuer à faire de la réadaptation une longue épreuve ou, à l'opposé, une expérience de transformation dans la vie de la personne qui reçoit des soins, mais aussi dans la vie de celle qui les donne.

Le colloque nous donne l'occasion d'aborder cette thématique sous deux angles différents : le plan d'intervention individuel, soit la façon d'utiliser les facteurs de croissance de l'utilisateur et d'orienter les interventions vers l'engagement positif envers un projet de vie qui a du sens, et le contexte dans lequel ces soins sont donnés, soit celui de l'organisation, ainsi que son impact sur les soignants et les usagers. Dans les deux cas, le sens donné aux actions, au projet semble indissociable de la résilience qui s'enclenche ou se produit lorsqu'on cherche à le retrouver.

L'environnement de soins, le contexte, peut également dans son ensemble expérimenter l'adversité et être amené à faire preuve de résilience. C'est ce qu'on appelle la résilience organisationnelle qui permet à une organisation de *Maintenir le cap pendant la tempête*.

Pour illustrer ce concept de résilience organisationnelle (issue de la quête de sens dans une organisation, une communauté), laissez-moi vous raconter ...

## La petite histoire humaniste du Centre de réadaptation Estrie

### *Temps 1 – Situation d'adversité (perte de sens ou obstacle)*

En 1995, le Centre de réadaptation Estrie (CRE) vit une remise en question et un réalignement fondamental de sa vision et de ses valeurs – le personnel demande de mettre la clientèle au cœur des décisions de gestion (le sens qu'ils donnent à leurs actions est lié au bien-être des usagers) alors que la direction des finances reste fermée à leurs demandes.



Trois facteurs rendent le terrain propice à l'éclatement de cette crise :

1. Une gestion centrée sur des préoccupations d'ordre administratif au détriment des services à la clientèle (gouvernée par des jeux de pouvoir et d'intérêts personnels) – Le personnel ne comprend pas et conteste les décisions. *Le sens qu'ils veulent donner à leurs actions leur est dénié.*
2. Une direction clinique qui donne au personnel l'espoir que les choses peuvent être autrement. *La possibilité de retrouver un sens dans leur travail. L'espoir, la vision de croissance.*
3. Le départ de cette directrice des services cliniques (celle qui animait l'espoir) qui constitue somme toute « la goutte qui fait déborder le vase ». *Ce geste qui n'a pas de sens, qui est contraire au sens (au bien-être des usagers), provoque, enclenche un processus de résilience.*

C'est la situation d'adversité, le non-sens... La perte de sens est à l'origine du malaise. Et le processus de résilience visera à redonner un sens aux actions. Mise en place de mécanismes d'adaptation, de solution (front commun des individus pour le bien commun). Toujours la recherche du sens.

La crise se résorbe avec le renouvellement de l'équipe de direction, qui a désormais à sa tête l'ancienne directrice des services cliniques, revenue au CRE à la plus grande satisfaction du personnel. C'est le commencement d'une nouvelle ère au CRE. Nous sommes dans la résilience comme processus.

#### *Temps 2 – La résilience processus*

Le « nouveau » CRE prend forme et s'affirme. Le processus de résilience enclenché dans une situation de non-sens se poursuit. Le CRE se donne des bases, des orientations, des structures et des moyens pour honorer sa mission, ses engagements envers sa clientèle, pour maintenir le cap et atteindre ses objectifs. Par exemple : la pensée Ressources Hu-

maines (RH) (gestion proactive et avant-gardiste des ressources humaines, un plan d'action qui vise à recruter et à conserver les meilleurs employés avec la conviction que les employés redonnent aux usagers ce qu'ils ont), l'organigramme révisé, la planification triennale, le fonctionnement par équipes-clientèles, les soins en collaboration, etc. Ce nouveau « CRE » change aussi d'environnement : emménagement dans un plus grand bâtiment, de sorte que tous les programmes sont regroupés sous un même toit et qu'il peut compléter sa gamme de services en se réappropriant l'Unité de réadaptation fonctionnelle intensive (URFI). Les problématiques caractérisant cette période : le financement et l'accessibilité des services; le recrutement du personnel pour combler les postes vacants (le CRE doit revamp son image); la qualité des services dans l'innovation; les programmes autofinancés; le développement de l'URFI.

#### *Temps 3 – Regard vers l'avenir, ouverture*

Le CRE choisit son cheval de bataille : faire partie des meilleurs employeurs au Québec. Pour ce faire, il « sort des rangs » en faisant de l'humanisation des soins, des services et de la gestion un projet d'organisation : cadre de référence, structure, plan d'action, équipe de soutien à la gestion du changement et aux communications, outils d'évaluation et de suivi. Durant cette période, l'affiliation au groupe Planetree est déterminante en ce sens qu'elle fournit des bases (un cadre intégrateur) et un réseau de ressources à partir desquels le CRE construit sa propre expertise, une expertise qu'il diffuse et partage dans divers événements scientifiques. Son discours axé sur les valeurs (alors que le réseau de la santé est de plus en plus en quête de sens) et les retombées positives notamment au plan de la gestion des ressources humaines suscitent un intérêt croissant.

#### *Temps 4 - Partenariats*

Différentes étapes de transformation organisationnelle ont été vécues, tout n'a pas été toujours rose. Le changement provoque toujours de la résistance. Toutefois, il y avait au Centre

de réadaptation Estrie un terreau fertile à la résilience, des personnes convaincues du bien-fondé et du sens de leur travail. Dans cette transformation, l'affiliation à Planetree a sans contredit été un outil important qui est venu redonner un sens, une perspective, qui a permis à l'organisation de rebondir et d'aller de l'avant (et de parvenir à un état de croissance [évolution positive] par rapport à la situation d'avant).

Le CRE fait ses preuves en mettant de l'avant une gestion résolument axée sur le développement des compétences, la diffusion de l'information et la participation des employés aux processus de décision, de même que sur les mesures de conciliation travail-famille et les initiatives rehaussant la qualité des relations interpersonnelles et le bien-être sous toutes ses formes. Les environnements se transforment également pour devenir des lieux de plus en plus accueillants, chaleureux et confortables. Au plan des soins et des services, l'approche encourage l'information et l'éducation, ouvre la voie à l'intégration de la dimension spirituelle dans le processus de réadaptation, valorise les thérapies complémentaires et enrichit la qualité des services en misant sur les partenariats dans la communauté. Les employés sont fiers de leurs réalisations et sont les premiers à reconnaître qu'une vision et des attitudes humanistes transforment le climat de travail et orientent l'appréciation des services reçus. Le sens de leur travail est reconnu, soutenu.

#### *Temps 5 – La résilience résultat (reconnaissance et leadership)*

En 2008, les efforts d'amélioration continue du CRE sont couronnés par l'obtention de la Désignation Planetree. Cette distinction hisse le CRE au rang des dix établissements reconnus pour leur excellence dans l'application des composantes du modèle de gestion et de soins centrés sur la personne, et ce parmi 500 organisations membres de Planetree à travers le monde. Avec les années, le Centre de réadaptation Estrie cumule une liste imposante de prix et de reconnaissances tant sur le plan clinique que sur le plan de la gestion. Le

taux de rétention du personnel, depuis déjà quelques années, demeure toujours supérieur à 95 %. Les postes se font rares et les candidats ne manquent pas. Les objectifs rêvés au sortir de la crise sont maintenant réalité. Le leadership qui s'installe à l'échelle provinciale fait maintenant de petites racines à l'étranger.

#### **Partage, diffusion des acquis**

Depuis, le Réseau Planetree Québec est né, sous les bons soins de personnes du CRE passionnées par l'approche humaniste; il compte maintenant 20 établissements membres. Tous animés de cette même flamme, celle de faire d'un parcours de guérison, qu'il soit physique, psychologique ou social, une expérience enrichissante pour toutes les personnes qui en font partie.

#### **Maintenir le cap pendant la tempête... et après!**

Ainsi, le CRE a *maintenu le cap pendant la tempête* et se retrouve dans un état de croissance (résilience comme résultat) par rapport à la situation d'avant la crise. Dorénavant, le grand défi du Centre de réadaptation Estrie est de poursuivre sa route avec la même vigilance et la même créativité qui lui ont permis de se relever et faire front. Le CRE doit surtout éviter le piège de la complaisance, maintenir le rythme et continuer d'innover dans la poursuite du mieux-être pour ses usagers, son personnel et sa population. Une fois la situation d'avant l'adversité dépassée, le CRE doit encore assumer la responsabilité populationnelle qui lui revient, SA responsabilité quant à la santé et au bien-être de SA population.

Dans une organisation comme chez l'individu, un certain état de tension est nécessaire pour demeurer en évolution. C'est cette tension qui incite à l'action. La responsabilité populationnelle est ici un facteur de résilience puisqu'elle maintient cet état de tension. La résilience organisationnelle est fonction des membres de l'organisation (évidemment). Tant que les individus dans l'organisation gardent l'espoir de trouver ou de retrouver un sens à ce qu'ils vi-



vent, la résilience de l'organisation est possible.

### **Conclusion**

L'histoire du CRE démontre bien que la résilience n'est pas seulement un phénomène qui touche l'individu, mais qu'elle est également organisationnelle. L'importance du sens dans la résilience est indéniable. C'est-à-dire que l'organisation fait preuve de résilience lorsque, dans une situation de chaos, de perte de sens, ses membres peuvent continuer de croire au sens de leurs actions et à la possibilité de le retrouver, voire à la possibilité de croître comme organisation.