

# L'épuisement organisationnel



FONDATION  
DUFRESNE &  
GAUTHIER

## Synthèse et rédaction

André Fortin, expérience créative  
et design d'innovation sociale

## Conception graphique

Marlène Malenfant, Studio Agito

## Révision linguistique

Michel Levesque



Avec les défis liés à la pénurie de main d'œuvre et l'intention d'offrir des services de qualité qui répondent aux besoins de la population, les organismes communautaires sont de plus en plus sollicités. Or, comment trouver le recul nécessaire pour se consolider plutôt que miser sur du développement? Comment s'assurer que les forces de l'équipe soient bien utilisées et qu'on évite l'épuisement organisationnel? Ce sont ces deux questions qui ont servi d'invitation aux **Journées RRV** (réseautage, ressourcement, valorisation), tenues les 5 et 12 octobre 2022 par la **Fondation Dufresne et Gauthier**. Au final, c'est plus de 60 personnes qui sont venues débroussailler le concept d'épuisement organisationnel et proposer diverses pistes de solution. Cet article se veut la synthèse des échanges ayant eu lieu lors des deux rencontres et est une suite à l'article rédigé au printemps dernier sur le thème « prendre soin de soi ».



## 5 AFFIRMATIONS EN LIEN AVEC L'ÉPUISEMENT ORGANISATIONNEL

Pour tâter le pouls des personnes présentes et démarrer la conversation, nous avons présenté cinq affirmations en lien avec l'épuisement organisationnel et avons demandé des réactions sur ce qui concerne le plus les organisations. Voici ces affirmations.

- 1 La quantité de travail demandé pour répondre aux nombreux projets est déraisonnable.
- 2 Nous avons reçu du financement mais n'avons pas les ressources nécessaires pour correctement l'utiliser.
- 3 Il est difficile de diminuer la pression sur l'équipe de travail car nous avons beaucoup de demandes de la population.
- 4 La gestion des priorités concernant les tâches et responsabilités est impossible car nous sommes continuellement en mode réaction.
- 5 Le concept de justice organisationnelle est absent car il y a une iniquité entre l'effort fourni par les employés et les bénéfices octroyés par l'employeur.

Les cinq affirmations ont été reconnues comme posant un défi pour les organismes communautaires mais les numéros 2, 3 et 4 sont ressortis plus souvent. Le financement par projet a été nommé comme un facteur important qui contribue à l'épuisement des équipes car cela exige beaucoup de temps pour la reddition de comptes et n'offre pas de stabilité. Les conditions de travail peu alléchantes dans le communautaire sont un autre aspect qui vient fragiliser le milieu et questionner les personnes sur la notion de justice organisationnelle, entre les efforts consentis et les bénéfices d'un employé.

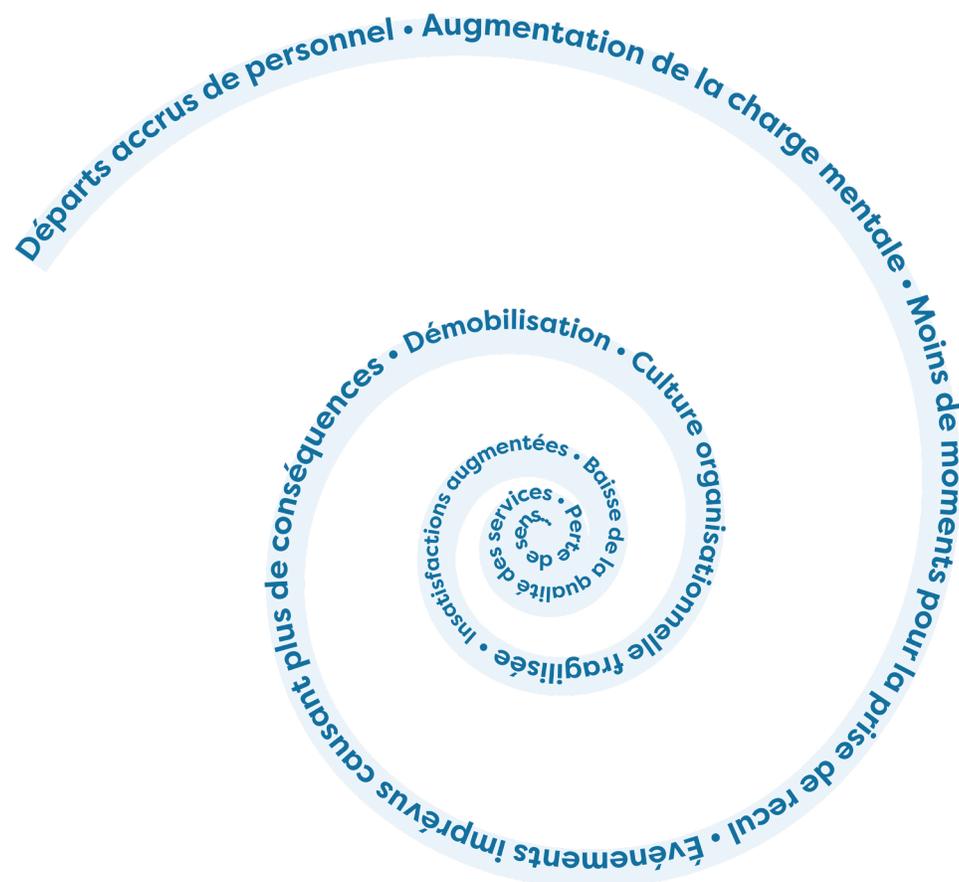
Cela génère également une grande mobilité dans les postes de travail et oblige les gestionnaires à passer beaucoup de temps à recruter du nouveau personnel. Une personne évoque le piège de tomber en mode réaction et d'être ensuite submergé par les tâches qui s'accumulent, sans trop avoir de direction claire. L'équilibre entre planification et réalisation des actions demeure précaire et « si on n'y prête pas attention, on peut rapidement être plongé dans un brouhaha qui va brûler notre staff et affecter nos services ». Une personne souligne également qu'il n'y a « pas juste des demandes de la population, cela vient aussi des CIUSSS (centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux) qui eux aussi se retrouvent avec moins d'effectifs et nous sollicitent pour venir à la rescousse ». Une gestionnaire mentionne que les postes non comblés viennent ajouter à la pression de la direction générale, dans la mesure où celle-ci doit délaissier une partie de la représentation de l'organisme et son développement pour se consacrer à certaines tâches qui normalement ne lui reviennent pas. Le contexte actuel vient de plus bousculer certaines pratiques développées ou des acquis qu'on croyait permanents.



## MISE EN CONTEXTE SUR UNE SPIRALE MENANT À UN ÉPUISEMENT ORGANISATIONNEL

Christine Hébert, consultante et coach en développement organisationnel, présente quelques éléments d'une spirale négative de l'épuisement organisationnel. Cela commence par des départs qui sont accentués par la pénurie de main d'œuvre. Ensuite, les gestionnaires viennent compenser le manque d'employés. Cette situation occasionne une augmentation de la charge mentale autant pour les employés que les gestionnaires. « Face à cela et pour bien faire, des personnes commencent à éliminer certaines de leurs tâches sans trop y réfléchir, et au bout de la ligne ça cause souvent plus de problèmes car elles peuvent être liées à d'autres fonctions. » Le gestionnaire s'accorde moins de moments pour se questionner, prendre du recul, offrir de la reconnaissance et prendre soin de son équipe. L'organisation ne se développe plus et on néglige la recherche de financement. Les événements imprévus se font plus nombreux et les équipes ont moins de capacité ou de motivation pour y faire face. L'instabilité provoquée par cette situation engendre une démobilisation se traduisant par des absences plus fréquentes du personnel, des départs, une dégradation du climat de travail et l'effritement des compétences au sein de l'organisation étant donné qu'on se lance dans plusieurs directions et qu'il n'y a plus de temps attribué à la formation. Bref, la culture organisationnelle se fragilise et il y a des pertes car on n'arrive plus à bien intégrer les nouveaux employés. Les gestionnaires continuent à prendre plus de tâches et ne jouent plus leur rôle d'accompagnement. Au final, l'insatisfaction est augmentée et une baisse de la qualité des services s'ensuit car on n'est plus en mesure de répondre adéquatement aux divers besoins exprimés. On passe donc d'une saine gestion à une gestion d'urgence.

Le grand danger est alors de perdre le sens de l'organisation, les employés se demandant à quoi ils servent. Souvent la notion de responsabilisation est affectée car pour affronter cette situation instable et se sécuriser les gestionnaires vont user davantage de contrôle et laisser moins d'espace aux initiatives des employés. Ceci cause l'effritement du travail d'équipe et crée une relation de dépendance et d'attente plus grande envers les gestionnaires. Un contexte lourd et de plus en plus complexe se met alors en place. Tout cela entraîne de l'agitation, ce qui affecte en retour la justesse des décisions prises.



## TABLE RONDE AVEC DEUX INTERVENANTES

Nous avons invité deux personnes à venir partager leur expérience de prise de recul et de ralentissement organisationnel. Généralement, une telle démarche vise à mettre l'accent sur des choses importantes, se questionner et s'accorder des moments pour identifier divers constats et solutions.

### Anne-Sophie Marcoux, coordonnatrice aux services jeunesse au YWCA Québec

Anne-Sophie commence en partageant l'impression qu'on n'a pas le droit à l'erreur dans le milieu communautaire et qu'il faut répondre à tous les besoins des personnes qu'on sert. Elle mentionne également que le financement par projet est un défi et qu'il faut être habile pour arriver à faire ce que l'on veut tout en respectant les critères des demandes de financement. Pour revenir au sujet principal, elle précise que son organisme a une grande volonté de répondre aux besoins des jeunes impliqués mais que ce n'était plus réaliste de le faire dans le contexte actuel d'épuisements professionnels et de départs de membres de son équipe. « À un moment donné, on s'est dit que ça n'allait plus. » Elle a donc profité de l'été, période de pause des activités, pour s'accorder un temps d'arrêt et de réflexion. « On a envoyé un communiqué à tous nos partenaires et aux tables de concertation dans lesquelles on était impliqué pour leur dire qu'on allait prendre un temps pour réfléchir à notre identité et à ce qu'on veut vraiment offrir aux jeunes avec qui on travaille. On s'est alors fait une belle programmation en équipe avec des questions que l'on voulait aborder et des éléments qui ne fonctionnent pas. »

L'équipe en a profité également pour se réunir avec la famille des YWCA afin d'évaluer la place que les services jeunesse peuvent prendre dans la grande organisation et comment le travail pourrait se faire de manière plus transversale. Ce temps d'arrêt a amené son équipe à prendre une pause de certains projets, dont un qui devait démarrer à la fin du printemps mais qui a été repoussé compte tenu de la difficulté d'intégrer une personne dans un tel moment de restructuration. « On a même dû reporter deux projets qui étaient sur la table. Cela a été super bien accueilli de la part de nos bailleurs de fonds. » Anne-Sophie mentionne qu'elle a été accompagnée dans ce travail de restructuration par une firme externe et que cela lui a été profitable. « À l'issue de cette réflexion, on a changé l'identité d'un service et on a mis sur pause un volet de services. C'est un volet important des services jeunesse mais ce n'est pas la chose qui a le plus d'impact ou le plus de sens dans ce que l'on veut faire. On a décidé d'en faire moins pour le moment, de le faire mieux et d'investir dans les liens qu'on a avec les gens. » Au dire d'Anne-Sophie, cette démarche a permis de préciser la façon dont son organisation veut faire les choses, de modifier certaines descriptions de tâches, de clarifier des rôles et d'offrir de la reconnaissance aux membres de l'équipe. Elle déclare également qu'un frein nous empêchant de faire cet exercice est la pression qu'on se met. « On a le goût de faire une différence dans la communauté et d'aider les personnes. Vient avec cela l'idée qu'on ne peut pas les laisser tomber. En même temps, si on ne prend pas soin de nous, comment peut-on être efficace avec les gens? Si je suis épuisée et que je suis moins présente dans mon animation avec les jeunes, je vais manquer plein de choses. »



Si je suis épuisée et que je suis moins présente dans mon animation avec les jeunes, je vais manquer plein de choses.

Finalement, Anne-Sophie nous parle des bénéfices de la démarche réalisée : « La mission, la vision et l'organisation du travail sont maintenant beaucoup plus claires. Aussi, ça nous a permis de mieux choisir ce que l'on veut faire. À ce sujet, on est en train de se doter d'un cadre de référence pour des futurs appels à projets. On n'aura plus à se dénaturer pour avoir du financement. » En conclusion, elle encourage l'abandon d'une attitude de réaction pour apprendre à rêver. « C'est possible de rêver un nouveau monde et de rêver des services aux jeunes. Il faut se décoller de la pression qu'on se met et réapprendre à voir grand. »

## Tiffanie Guffroy, co-coordinatrice générale d'Exeko

Tiffanie débute son témoignage en mentionnant qu'Exeko est un lieu de laboratoire qui vise à incarner les valeurs prônées, dont l'innovation et la remise en question des pratiques développées. L'élément qui a accéléré le questionnement organisationnel fut le départ du deuxième cofondateur de l'organisme. Suite à cela, elle a proposé une démarche réflexive sur une année en étant co-coordinatrice générale avec un de ses collègues, le but étant de montrer à l'équipe que le changement commence par chacun de nous. Cela a entraîné un ralentissement des activités, mais qui n'était pas très visible de l'extérieur. « On a déplacé des activités, avec l'accord de nos bailleurs de fonds, et globalement on a surtout utilisé les espaces collectifs différemment pour pouvoir prendre soin de nos équipes et remettre de la réflexion là-dedans. » Du leadership de proximité a été mis en place, favorisant d'abord les individus, que ce soit en termes de recrutement, d'accueil des nouveaux employés, de transfert des apprentissages ou de départs. « Finalement, on a commencé à voir les effets auprès des personnes après trois à six mois. Il y a des gens qui sont partis, oui, mais ils sont partis avec amour, parce qu'il était temps pour eux, en participant au recrutement de la personne suivante, en faisant un beau transfert. » Certaines personnes qui avaient signalé leur possible départ sont restées en affirmant leur désir de s'engager dans le collectif. D'autres personnes sont revenues, dont certaines qui étaient contractuelles et qui ont voulu se réimpliquer dans l'équipe. Celles-ci sont alors devenues salariées, dans l'intention de rendre moins précaire leur situation. « À travers tout ça, on a donné plus de place aux membres de l'équipe et à la prise de décisions. Par exemple, on a créé un comité de coordination et 12 personnes ont été impliquées! C'est un peu fou mais ce sont des endroits où les gens font du codéveloppement et décident de la direction de l'organisation. J'ai vu beaucoup plus de leadership dans ce groupe que si je les avais pris individuellement. »

Tiffanie souligne qu'elle a encouragé les employés à prendre des pauses et leurs jours de congé et qu'il y a eu des accommodements pour les personnes qui retournaient aux études. D'ailleurs, juste avant la covid, l'organisation est passée à quatre jours de travail par semaine pour que les gens aient du temps à eux en dehors du travail. Dans cet esprit, un cercle de guérison d'une journée a été proposé pour échanger sur ce que les gens avaient vécu et ce qu'ils voulaient laisser derrière. Une formation sur le système nerveux autonome, abordant la gestion du stress et des émotions, a également été offerte aux employés. Le but était de rendre les personnes plus fortes et résilientes et cela fut très bénéfique pour l'équipe. Enfin, Tiffanie parle de la double injonction. « Les employés veulent être plus entendus mais ils ne sont pas prêts à avoir des responsabilités parce qu'ils sont surchargés. Il faut arriver à repérer ces moments où on est parfois dans une situation impossible, en prendre conscience et échanger par la suite sur comment s'en sortir. » La communication non violente est une autre piste qui a été creusée. Une retraite stratégique de deux jours à la rentrée a été organisée : « un jour sur nous, nos valeurs, notre organisation, et un jour sur ce qu'on a envie de faire et nous fait rêver. » Bref, au dire de Tiffanie, « se donner un an pour réfléchir à tous ces enjeux d'équipe, ce n'est pas trop ».



## LES 5 SIGNES AVANT-COUREURS D'UN ÉPUISEMENT ORGANISATIONNEL

Nous avons demandé aux personnes présentes d'identifier les principaux signes avant-coureurs d'un épuisement organisationnel. Du travail en atelier, plusieurs éléments interconnectés sont ressortis. Nous les avons regroupés ainsi.

1

### LA DÉMOBILISATION

La démobilitation d'une équipe est un des signes les plus évidents. Cela amène un désengagement, une démotivation qui affecte l'enthousiasme des employés et provoque un vent de négativisme dans le climat organisationnel. Cette démobilitation peut se traduire par un manque de bienveillance ou d'initiatives, par moins de partage d'informations ou de rétroactions, par des réponses moins rapides ou une perte d'efficacité affectant les services. Ultimement, la démobilitation suscite un absentéisme plus fréquent et le départ de certains employés.

2

### LA PERTE DE SENS

Le milieu communautaire est caractérisé, entre autres, par le sens qu'il procure aux personnes qui y travaillent. Quand on commence à douter du sens profond de ce que l'on fait, une brèche est en train de se creuser et il y a moins de cohérence dans nos actions. Cette perte de sens face à la mission ou au travail génère sournoisement une forme de repli sur soi. Les conséquences peuvent alors se répercuter sur l'organisation : manque d'ouverture face à certains sujets ou dossiers, usure de compassion face aux défis vécus dans l'équipe entraînant moins de solidarité, démobilitation et augmentation du taux de roulement des employés.

3

### LA FATIGUE ET L'IRRITABILITÉ

La fatigue et l'irritabilité sont des symptômes directs d'un épuisement organisationnel. Cela augmente les tensions au sein des équipes, allant même jusqu'à des conflits interpersonnels qui peuvent éclater régulièrement ou la formation de clans. Ce qui aurait été vu comme un obstacle devient alors une montagne et la tentation d'identifier des coupables est plus grande. Un mécanisme utilisé est de recourir au contrôle dans l'idée de trouver des solutions rapides, mais pas toujours satisfaisantes pour l'organisation. Cela affecte évidemment la patience de l'équipe et les usagers risquent d'en faire les frais.

4

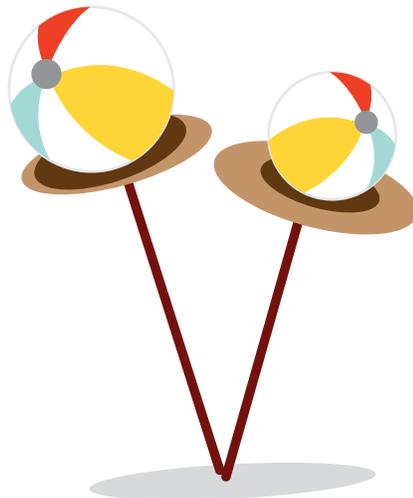
### LES RÔLES FLOUS ET L'EFFRITEMENT DE LA STRUCTURE INTERNE

Quand les employés ne comprennent pas ou plus leur rôle, le doute s'installe et il y a dissonance entre ce qui est attendu et ce que les personnes sont en mesure de donner. S'installe alors une incompréhension sur la contribution des personnes au sein de l'organisme. Pour s'ajuster, on doit questionner l'organisation et regarder dans la structure interne et les mécanismes mis en place. Si on ne trouve pas de réponse, le chaos se renforce, la communication s'effrite et les trois signes avant-coureurs mentionnés précédemment se manifestent.

5

### LE SENTIMENT D'ÊTRE DÉPASSÉ

Quand les personnes ont l'impression de juste éteindre des feux, un manque de plaisir au travail se fait sentir. Le fait d'être continuellement en mode réaction brouille les pistes car tout devient urgent et il est ardu de prioriser l'essentiel. Difficile alors de trouver du temps pour prendre du recul. La perception que nos journées sont guidées par un ensemble d'imprévus et d'événements externes nous fait perdre nos moyens et occasionne du stress. Des conséquences s'ensuivent : oublis ou erreurs fréquents, manques de suivi, perte de vue de certaines valeurs ou absence de réflexion sur le développement de l'organisation.



## LES 6 TRUCS OU CONSEILS POUR CONTRER L'ÉPUISEMENT ORGANISATIONNEL

Les personnes présentes ont été invitées à proposer leurs trucs ou conseils pour contrer l'épuisement organisationnel. Du travail collectif ont été dégagés six éléments dont voici la description.



### PRENDRE DU REcul ET RALENTIR

Il est question ici de se donner du temps pour prendre du recul, de ralentir la cadence pour notamment revoir certaines façons de faire et discuter des responsabilités avec l'équipe. Ce temps d'arrêt à divers moments dans l'année peut également servir à réitérer la mission et le rôle de l'organisation. Dans cet esprit, il est bon de rappeler aux employés le droit à la déconnexion hors boulot et l'importance de décrocher en prenant ses congés ou de s'octroyer une pause après une période intense de travail.



### AVOIR CONSCIENCE QU'UN ÉPUISEMENT ORGANISATIONNEL EST EN COURS

Oser nommer cette situation d'épuisement organisationnel est en soi une partie de la solution. Il est judicieux d'aborder cela avec l'équipe de travail et le conseil d'administration en toute transparence pour être en mesure d'apporter des correctifs. Il faut également reconnaître que l'environnement et le contexte social sont plus grands que les individus et que plusieurs facteurs peuvent agir sur cet épuisement.



### FAIRE PREUVE DE COURAGE ET SE DONNER DES LIMITES

Parfois, les gestionnaires doivent faire preuve de courage pour prendre des décisions et les assumer même si cela peut déplaire. À cet égard, faire moins mais faire mieux peut représenter une voie conséquente. Oser montrer notre vulnérabilité est un autre moyen d'afficher ce courage, tout comme faire confiance à nos intuitions et notre passion pour la mission de l'organisation. Par ailleurs, mettre ses limites par rapport à son organisation ou aux institutions publiques est signe de maturité, mais cela est souvent déchirant.



### MISER SUR LE TRAVAIL COLLECTIF ET UN CLIMAT DE PLAISIR

Le travail en collectif est une occasion de valoriser les compétences de tous et toutes. Instaurer des espaces d'échange réguliers, impliquer les personnes dans une gestion participative et ainsi créer un « nous » sont des moyens de favoriser la cohésion de l'équipe et l'adaptation lors de situations plus difficiles. Souligner et célébrer les bons coups, reconnaître les forces de l'équipe sont des façons de prendre soin des personnes. À cela s'ajoutent des moments informels, conviviaux et de consolidation d'équipe pour installer un climat de plaisir stimulant la confiance, l'entraide et la créativité. On partage l'exemple d'un comité social du bonheur qui est mis en place afin d'organiser des activités pour les employés.



### ALLER CHERCHER UN ACCOMPAGNEMENT ET UNE AIDE EXTERNE

Dans une période turbulente, il est utile de se faire accompagner par une personne ou firme externe pour se distancier de notre situation et recevoir une rétroaction d'un acteur tiers. L'idée est d'être bien guidé pour favoriser un échange en profondeur. Des formules de coaching, de codéveloppement ou de formation peuvent être envisagées dans l'optique d'avoir un espace sécuritaire pour se déposer, se ressourcer et briser l'isolement.



### REVOIR NOTRE MODÈLE DE GESTION

La gestion est centrale pour contrer l'épuisement professionnel et plusieurs manières de faire peuvent être envisagées. On peut revoir le modèle décisionnel en installant des comités de travail dédiés à la résolution des problèmes. On peut questionner les rôles et responsabilités de chaque personne et favoriser la délégation de certaines tâches pour répartir la charge mentale dans l'équipe. Un système de triage à trois couleurs (rouge, jaune, vert) peut être utilisé afin de classer les tâches, déterminer les priorités pour les individus et l'équipe et clarifier la notion d'urgence. Il faut s'assurer que les employés ont les outils nécessaires au bon fonctionnement de leur travail et qu'ils sont soutenus par de bonnes pratiques de gestion. Finalement, des exercices de planification stratégique participatifs sont pertinents pour fédérer l'équipe, identifier des chantiers de travail ou revoir certaines politiques internes comme la préparation de la relève organisationnelle.

## SOLUTIONS POUR L'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL

Pour aller de l'avant, il faut prendre du recul,  
car prendre du recul, c'est prendre de l'élan.

MC Solaar

Dans cette dernière section, Christine Hébert présente quelques solutions pour l'équilibre organisationnel. Elle débute son exposé par une bonne question à se poser : Est-ce que la situation est une problématique qui se règlera à court terme? Or, si on regarde la situation de la main d'œuvre, le marché de l'emploi se resserre de plus en plus au Québec. En effet, depuis cinq ans la demande de main d'œuvre non satisfaite est en constante augmentation et, en parallèle, le bassin de chômeurs diminue. En témoignent des articles du *Journal de Québec* et du *Devoir* ainsi qu'un sondage mené en mars 2021 par le Conseil du patronat du Québec où les répondants mentionnent presque à l'unanimité l'enjeu de l'embauche de main d'œuvre. D'ailleurs, cette réalité est observée dans tous les secteurs d'activités et toutes les régions du Québec. D'autres informations partagées par Christine pointent vers un creux historique de la main d'œuvre en 2030. En résumé, la pénurie de main d'œuvre est là pour durer.

La deuxième question à poser, face au constat généralisé de la pénurie de main d'œuvre, est : Quelle est votre stratégie? Deux grandes réponses sont possibles : A) Tolérer la situation en espérant que les projections soient fausses. B) Passer à l'action en adaptant son organisation pour les années à venir. À cet égard, Christine souligne qu'il faut cesser de « faire autant ou plus avec moins » car cette position est intenable. Selon elle, on peut adopter cette stratégie sur une période courte mais pas à moyen-long terme car nos chances de tomber dans l'épuisement organisationnel sont énormes ».

Quand on regarde les solutions proposées par les stratèges face à cette situation, on retrouve les éléments suivants :

- L'immigration.
- Le retour de travailleurs expérimentés sur le marché du travail.
- La requalification, c'est-à-dire l'embauche de personnes qui n'ont pas les compétences souhaitées, mais qui ont le potentiel d'apprendre avec le soutien de l'organisation.
- Les nouvelles technologies, l'automatisation, la numérisation, la robotisation.
- Le recours à des bassins non traditionnels : personnes en situation de handicap, personnes judiciairisées...

Christine vient enrichir le spectre des solutions par l'ajout d'actions plus représentatives du milieu des OBNL :

- Revenir à votre mission en révisant et priorisant l'offre de services (éliminer les services en dehors de la mission).
- Revisiter votre processus de recrutement.
- Collaborer avec d'autres OBNL qui partagent vos valeurs.
- Se regrouper et effectuer un plaidoyer pour faire reconnaître le financement à la mission.
- Influencer les bailleurs de fonds en vue d'une diminution des nombreuses tâches administratives exigées.

La troisième question à poser est : Comment êtes-vous prêts à intégrer de nouvelles solutions? Selon son expérience, Christine précise que les solutions présentées demandent une planification et un bon effort organisationnel. Pour ce faire, il faut avoir une compréhension fine de son organisation avec tous les niveaux de complexité rencontrés, revoir l'organisation du travail, investir des ressources pour gagner en efficacité, adapter sa culture organisationnelle vers plus d'inclusivité, instaurer de l'accompagnement et des processus de formation pour des tâches plus élaborées. Bref, mettre en place des processus de gestion du changement nécessite du temps, de l'ouverture et beaucoup de communication.

Pour réfléchir aux stratégies visant l'équilibre organisationnel, Christine propose un exercice pour rêver son organisation. La question à se poser est celle-ci : Si je démarrais aujourd'hui mon organisation, à quoi ressemblerait-elle? Quatre axes de réflexion sont présentés.

## 1 FORCES ET ACQUIS

Identifier les forces et les acquis de l'organisation qui nous ont permis d'avoir du succès dans le passé.

## 2 RÊVER SON ORGANISATION

Cela concerne les services offerts, le style de gestion et l'implication des employés, les rôles et compétences nécessaires, la flexibilité du travail, les jours et heures de services, l'organisation de l'équipe, la gouvernance, le salaire et les avantages, la culture organisationnelle...

## 3 CONSTRUIRE

Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour aller vers l'organisation adaptée à la situation d'aujourd'hui et du futur?

## 4 PLAN D'ACTION

Intégrer les choix dans un plan d'action.

Les étapes suivantes sont de regarder les écarts entre la situation rêvée et l'organisation dans sa forme actuelle, et de réfléchir à ce qu'il serait possible de faire pour aller vers l'organisation idéale. Pour que cet exercice soit concluant, cela demande du ralentissement, du renouvellement, de la consolidation, du renoncement et des deuils quant à certaines choses qui nous tenaient à cœur et que l'organisation n'a plus la capacité d'offrir. Le défi est d'entreprendre la démarche dès que les premiers signaux se pointent plutôt que d'attendre de ne plus avoir le choix. En effet, « repousser à plus tard rend l'exercice encore plus difficile car généralement plus on attend, moins il y aura de personnes mobilisées autour de nous pour nous aider à réfléchir et mettre en place ce que l'on veut faire ». Tout cela nécessitera de faire preuve de détermination et de patience, de garder le cap et d'accepter de travailler dans l'incertitude. En parallèle, l'influence du contexte social (inflation, crise du logement, itinérance, décrochage scolaire...) se manifesterà par plusieurs demandes qui nous seront faites pendant que nous voulons prendre du recul ou diminuer nos services, et cela causera un certain choc de valeurs entre notre idéal et notre capacité à livrer.

## EN GUISE DE CONCLUSION

Éviter l'épuisement organisationnel est une responsabilité partagée qui concerne l'ensemble des équipes. La solution magique n'existe pas et la situation ne se règlera pas du jour au lendemain. La créativité organisationnelle sera mise à l'épreuve et l'élaboration de solutions se fera dans une dynamique d'essais-erreurs misant sur un cycle d'apprentissage itératif. Face au défi de la pénurie de main d'œuvre, un équilibre sera à trouver pour que les gestionnaires soient en cohérence avec leur rôle de phare, que les employés soient mobilisés et en santé et que les usagers des organismes soient satisfaits des services offerts. Ainsi, l'organisation dans son ensemble est invitée à faire preuve d'agilité afin de mieux réagir et s'adapter dans un contexte en perpétuel changement.

