JACINTHE LEGROS

QUAND LE TRAVAIL DONNE LES BLEUS AU CŒUR!
Intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail

Mémoire présenté
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de maîtrise en Sciences de l'orientation
pour l'obtention du grade de maître ès arts (M.A.)

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION
UNIVERSITÉ LAVAL

FÉVRIER 2004

© Jacinthe Legros, 2004

Résumé

La violence psychologique au travail est devenue un sujet de préoccupation important pour plusieurs intervenantes et intervenants qui œuvrent dans les organisations depuis qu'on sait combien cette violence génère de souffrances chez les personnes agressées. Ce mémoire présente les fondements théoriques et pratiques d'une intervention en groupe visant à soutenir ces personnes qui veulent réagir à leur situation, mais qui se retrouvent souvent seules dans cette lutte contre une violence encore mal comprise, insidieuse et qui fait terriblement peur. La violence psychologique au travail est considérée ici comme une expérience traumatisante, c'est-à-dire comme une expérience extrême, éprouvante, non désirée, qui menace l'équilibre émotionnel et qui laisse des traces; elle est également considérée comme une injustice grave envers des personnes atteintes dans leur dignité et privées de leur droit de travailler dans un environnement sain et sécuritaire. En lien direct avec ces représentations, l'intervention proposée se fonde sur deux approches complémentaires qui visent à soutenir les personnes dans la compréhension de leur expérience et dans la reprise de contrôle de leur destinée : l'approche centrée sur la capacité de résilience des personnes ayant vécu un traumatisme et l'approche centrée sur le pouvoir d'agir des personnes ayant été victimes d'injustice et maintenues en situation d'impuissance. L'intervention proposée se structure autour de sept points d'ancrage : (1) la prise de conscience de la violence exercée; (2) le renforcement de l'estime de soi; (3) la prise de parole et l'affirmation de soi; (4) la reconnaissance de sa colère; (5) l'action; (6) la recherche de sens; (7) la solidarité.

Jacinthe Legros

Chantal Leclerc
Directrice

Avant-propos

Cette proposition d'intervention en matière de violence psychologique au travail est une continuité directe d'une formation conçue et expérimentée dans le cadre d'un stage de 2ième cycle en intervention éducative en groupe. Ce stage a été réalisé à la Clinique de counseling et d'orientation de l'Université Laval, de septembre 2001 à mai 2002.

Ce mémoire, divisé en deux parties, vise à procurer aux intervenants[1] interpellés par la problématique de la violence psychologique au travail des éléments théoriques et pratiques nécessaires pour offrir des ateliers destinés aux personnes qui vivent ou ont vécu ce type de violence.

Il est possible d'utiliser certains extraits de ce programme à la condition expresse d'en obtenir l'autorisation écrite par l'auteure et d'en mentionner la source. Vous pouvez communiquer avec Jacinthe Legros (jacinthe.legros@sympatico.ca).

* * *

Ce mémoire constitue la dernière étape d'un long cheminement et marque la fin de mon programme de maîtrise. En guise de gratification envers une personne qui a été à mes côtés tout au long de cette démarche, le diplôme qui suivra devrait mentionner un autre nom en filigrane. Je parle ici de la personne la plus chère à mon cœur, mon conjoint. Bien sûr, il n'a pas assisté aux cours à ma place ni fait mes examens et il n'a pas non plus réalisé mes travaux. Cependant, tout au long de ma formation, tant au baccalauréat qu'à la maîtrise, il a su m'encourager lorsque le ras-le-bol prenait le dessus et qu'il aurait suffi de peu pour tout balancer. Il a pareillement su m'offrir sa présence silencieuse à d'autres moments. C'est un merci tout simple que je lui adresse publiquement parce que, dans ce cas-ci, la simplicité des mots est encore ce qu'il y a de plus éloquent. Merci mon amour!

Longtemps, j'ai refusé de m'avouer que j'avais besoin d'une aide thérapeutique. Je me débrouillais plutôt bien malgré tout! Ce déni est devenu insoutenable lorsque j'ai frappé mon mur et que, tout à coup, le sentiment de contrôle que je croyais avoir sur ma vie

[1] Dans ce mémoire, le générique masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.

m’échappait et me donnait l’impression que le sol se dérobait sous mes pieds. Une personne particulière a su m’aider à prendre la parole et m’accompagner dans la compréhension du « quoi » et du « pourquoi » de ma vie afin que je puisse m’engager consciemment dans la réponse au « comment ». Elle m’apporte une aide inestimable et j’apprécie la finesse de son intervention. C’est un merci plein de gratitude et de considération que j’adresse à Madame Carmen Bastille qui a su me faire sentir accueillie et m’aider à cheminer alors que j’étais bouleversée et dans le brouillard.

Derniers remerciements et non les moindres, remerciements empreints de reconnaissance, d’estime et d’une certaine timidité à l’idée de les exprimer alors que la personne à qui ils s’adressent apprend du même coup que je la situe dans un espace hors du commun, sans qu’elle soit inaccessible pour autant. Reconnaissance parce que si cette personne avait gardé le silence, ma route aurait été bien différente, satisfaisante j’en conviens, mais jamais aussi stimulante et enrichissante. Estime pour le respect et le soutien manifestés lors de la rédaction de ce mémoire. C’est à toi, Chantal Leclerc, que vont ces derniers mercis et je termine en soulignant que tu es la première personne qui m’a démontré que la prise de parole est le point de départ vers…

Table des matières

Résumé ..... **i**

Avant-propos ..... **ii**

Introduction **1**

Partie I

Les fondements d'une intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir

Chapitre 1 - La problématique de la violence psychologique au travail **7**

1.1 Précisions conceptuelles *8*
1.1.1 Une définition de la violence psychologique au travail 8
1.1.2 Deux pratiques de harcèlement 10
1.1.3 Les concepts apparentés 11
1.1.4 Ce qui n'est pas de la violence 13

1.2 Une violence banalisée *14*

1.3 Les agissements *16*

1.4 Les personnes qui agressent *19*
1.4.1 Les collègues 20
1.4.2 Les subalternes qui agressent les supérieurs hiérarchiques 22
1.4.3 Les supérieurs hiérarchiques qui agressent les subalternes 23

1.5 Les personnes victimes de violence *26*

1.6 Les impacts de la violence psychologique *28*
1.6.1 Les effets assimilables à un stress post-traumatique 28
1.6.2 Les impacts spécifiques de la violence psychologique pour la personne 31
1.6.3 Les effets pour l'organisation 33
1.6.4 Les effets pour la société 34

1.7 Les terreaux fertiles *34*
1.7.1 Les facteurs individuels 34
1.7.2 Les facteurs sociaux 35
1.7.3 Les facteurs organisationnels 35

1.8 Quelques statistiques *39*

Chapitre 2 - Résilience et pouvoir d'agir pour faire échec à la violence **43**

2.1 Le processus de la résilience *43*
2.1.1 Les réseaux de contacts 47
2.1.2 La capacité à découvrir un sens, une cohérence 50

2.1.3 L'estime de soi, les aptitudes et l'humour 51
2.1.4 Les autres expériences à découvrir 54

2.2 Le processus de la réappropriation du pouvoir d'agir 55
2.2.1 Le processus de dévictimisation 56
2.2.2 Les conditions favorables à la réappropriation d'un pouvoir d'agir 59

Chapitre 3 - L'intervention 70

3.1 Justification du choix des approches 70

3.2 Une violence en spirale 73

3.3 Les points d'appui d'une intervention 77
3.3.1 La prise de conscience de la violence psychologique 77
3.3.2 L'estime de soi 81
3.3.3 L'affirmation de soi 84
3.3.4 La colère 87
3.3.5 L'action 89
3.3.6 La recherche de sens 92
3.3.7 La solidarité 95

3.4 Le but et les objectifs du programme 99

3.5 Les stratégies d'intervention 103
3.5.1 Les modèles et les rôles d'intervention 103
3.5.2 Une formation expérientielle 107

Conclusion 113

Partie II

Programme d'intervention pour réagir à la violence psychologique au travail

Considérations d'ensemble sur l'organisation de l'intervention et des ateliers 121

Vue d'ensemble des objectifs d'intervention 126

Atelier 1 - La prise de conscience de la violence psychologique au travail 129

Atelier 2 - L'estime de soi 138

Atelier 3 - La prise de parole et l'affirmation de soi 145

Atelier 4 - La colère 156

Atelier 5 - L'action 164

Atelier 6 - La recherche de sens 169

Activités transversales - La solidarité 176

Annexe A - Documents pour l'atelier 1 177
A.1 Exemple de règles de groupe 178
A.2 Activité – Se ressourcer à son centre d'excellence 180
Annexe B - Documents pour l'atelier 2 185
B.1 Histoire de Bien-Aise 186
B.2 Théorie sur l'estime de soi 189
B.3 Stratégies pour améliorer son estime de soi 196
B.4 Petits gestes de tendresse pour l'estime de soi 202
Annexe C - Documents pour l'atelier 3 205
C.1 Théorie sur l'affirmation de soi 206
C.2 S'affirmer, ça s'apprend! 210
C.3 La boîte à outils 212
Annexe D - Documents pour l'atelier 4 239
D.1 Ma colère! 240
D.2 Théorie sur la colère 243
D.3 L'élastique de la colère 246
Annexe E - Document pour l'atelier 5 248
E.1 Cadre légal et réglementaire 249
Annexe F - Documents pour l'atelier 6 254
F.1 Voyage d'exploration 255
F.2 Formulaire d'évaluation 258
Bibliographie 262

Introduction

L'objectif de ce mémoire est de proposer une intervention en groupe visant à soutenir la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail.

Sujet tabou, s'il en est un dans le monde du travail, la violence psychologique commence toutefois à sortir de l'ombre même si les individus et les organisations voudraient éviter d'y être associés de près ou de loin. Plus souvent qu'autrement, les personnes qui la subissent ou qui en ont déjà été victimes se sont tues. Les organisations ont fait peu de cas de cette violence et les personnes qui agressent ont pu la perpétuer en toute impunité jusqu'à ce que la situation devienne intolérable. Aujourd'hui, le non-dit n'a plus cours. Il est de plus en plus difficile de prétendre que rien de grave ne se passe. Le phénomène de la violence psychologique au travail a fait l'objet de recherches qui ont permis de lever le voile sur une problématique qui engendre énormément de souffrance chez trop de travailleurs. Sujet tabou encore aujourd'hui, la violence psychologique au travail est aussi devenue un sujet d'actualité dont on connaît bien les tenants et aboutissants, un sujet qu'il ne faut plus taire.

Privée ou publique, grande ou petite, syndiquée ou non, aucune entreprise ne peut affirmer avec certitude qu'elle est exempte de violence. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (1998), la violence au travail est répandue partout dans le monde et elle est « en train de devenir sur toute la planète un grave sujet de préoccupation » (p. 6). Ici, au Québec, une enquête menée auprès de 3 000 membres du Syndicat des professionnels du Gouvernement du Québec (SPGQ) a révélé que 72 % des employés de l'État auraient déjà subi au moins une fois une quelconque forme de violence (physique, verbale, financière ou psychologique). La violence psychologique serait la plus répandue puisque 58 % des répondants disent l'avoir subie au moins une fois. Une autre étude réalisée auprès des membres de la Centrale Syndicale du Québec (CSQ) a dévoilé qu'une personne sur trois a été touchée par le harcèlement psychologique au travail (en subit, en a été l'objet ou en a été témoin) et qu'une sur cinq l'a subi au cours des douze derniers mois. En Suède, Leymann (1996) estime que le harcèlement psychologique est à l'origine de 10 à 15 % des suicides. Au Québec, Courcy (2002) prétend que cinq ou six travailleurs se suicident

hebdomadairement pour une raison liée à leur travail. Cinq ou six travailleurs par semaine, cela signifie une moyenne de 286 suicides par année. Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 1999, il y a eu un total de 1610 suicides au Québec dont 1373 chez la population âgée entre 20 et 64 ans. En utilisant les chiffres de Courcy (2002) et en considérant que les travailleurs sont âgés entre 20-64 ans, on peut supposer qu'au Québec, près de 21 % des suicides seraient en lien avec le monde du travail. Sans affirmer que ces suicides ne sont dus qu'à la violence psychologique, ces chiffres sont alarmants et méritent notre attention la plus sérieuse. Ils doivent être interprétés comme une invitation à agir pour mettre en place diverses mesures de prévention et de soutien aux personnes prises dans des relations de travail malsaines et destructrices.

Comme on peut le constater, le phénomène de la violence psychologique au travail est important tant par le nombre de personnes touchées que par son étendue. Pourtant, il reste encore beaucoup à faire en matière de soutien aux personnes qui subissent cette forme de violence. Ce mémoire fait, à sa manière, un pas dans cette direction.

L'intervention initiale d'où émerge la présente proposition a été élaborée conjointement avec mon collègue Yves Villeneuve dans le cadre de notre stage de maîtrise en counseling d'orientation. Ceci explique que certaines parties du présent document sont extraites et adaptées des travaux présentés dans le cadre de ce stage[2].

Ce stage a été pour moi l'occasion de me pencher sur la problématique de la violence psychologique au travail et d'amorcer une réflexion sur ce qui peut aider les personnes qui la subissent à cicatriser leurs blessures et à se réapproprier leur pouvoir. L'intervention initialement réalisée comprenait sept rencontres. Dans une perspective de recherche-action, les quatre premières ont servi à recueillir le témoignage des personnes et à créer des liens entre les participants et avec les intervenants. Lors des trois dernières rencontres, les participants ont été invités à s'impliquer dans diverses activités portant sur des thèmes préalablement choisis. Cette expérience est l'élément déclencheur qui m'a incitée à réaliser cette recherche qui s'intéresse de manière plus marquée aux fondements d'une intervention axée sur le pouvoir d'agir et la résilience, puis à proposer une nouvelle série d'ateliers

2 Merci à Yves pour son implication dans ce projet qui me tenait tant à cœur.

visant à soutenir les efforts investis par les personnes pour comprendre et lutter contre la violence qu'elles subissent. Ainsi, il est apparu, lors de cette expérience initiale, que certains sujets devaient être traités de manière plus approfondie et que certaines manières d'intervenir et de travailler en groupe devaient être privilégiées pour favoriser le changement et l'apprentissage.

Les participants ont démontré une grande ouverture à parler de leur expérience, mais ils étaient beaucoup plus réservés à l'expression des émotions qu'elle engendrait. Ce qu'ils ressentaient émergeait par courtes bribes glissées ça et là à travers leurs commentaires. Par exemple, un participant a souligné lors de l'évaluation finale que cette intervention de groupe lui avait donné l'occasion de « partager sa peine » avec des gens qui ont vécu une expérience semblable. Ce commentaire a été entériné par les autres participants pour qui ce partage avait été bienfaisant parce qu'ils ne craignaient pas de se sentir jugés. Ce point commun expérientiel a certes contribué à créer une solidarité entre les participants.

L'utilisation de leur propre expérience - plutôt que des cas fictifs - pour réaliser les apprentissages visés facilitait le partage de leur vécu et leur permettait de réaliser un travail qui se faisait à la fois sur les plans émotionnels et cognitifs. Les apprentissages ainsi réalisés étaient ancrés directement dans l'expérience personnelle de chacun.

On a constaté que la colère éprouvée par rapport à cette violence est apparue comme une zone sensible pour les participants. Leur colère est présente, parfois non reconnue et généralement étouffée. Ce sujet bouscule parfois les participants et c'est pourquoi, il doit être traité avec délicatesse, mais sans être occulté. Il apparaît encore nécessaire d'aborder ce sujet pour sensibiliser les personnes à son importance et au coût de sa négation, mais surtout pour les aider à se connecter à leur pouvoir.

L'activité sur le sens a eu l'effet d'un baume sur des plaies encore vives. Elle a aidé les participants à reconnaître ce qui était vraiment important pour eux. De cette manière, l'expérience de violence, si blessante soit-elle, a pris une dimension relative par rapport à la vie de chacun.

Outre le temps consacré à la cueillette des témoignages, lors des quatre premières rencontres, peu de temps l'a été à la discussion ou à la proposition, par les membres, de stratégies visant à faire échec à la violence. Les participants ont quelques fois partagé ce qu'ils avaient fait pour tenter de changer des choses dans leur milieu de travail, mais nous avons constaté que ce partage devait être explicitement favorisé et plus d'espace devait être consacré à cette dimension de l'intervention. Le développement de solutions par le groupe est un aspect important de l'approche du pouvoir d'agir. Les personnes agressées ont un très grand besoin de réagir à la violence qui leur est faite et de se lancer dans l'action à partir du moment où elles ont pris la parole et brisé le silence sur leur situation. En ce sens, il apparaît essentiel de les accompagner dans l'élaboration de stratégies d'action et de permettre à chacune de profiter du feedback du groupe afin de s'engager dans une action individuelle réfléchie.

Le travail réalisé en cours de stage, a permis de confirmer que les personnes agressées dans leur travail pouvaient tirer bénéfice d'une intervention de groupe, et ce, malgré les conséquences graves de cette forme de violence. Toutefois, s'il est apparu que les personnes ont effectivement profité de cette recherche-intervention, il s'est avéré nécessaire de remanier certaines dimensions et de leur offrir davantage de temps pour l'élaboration de leurs projets individuels ou collectifs. Ce document-ci constitue donc le résultat d'une démarche où se conjuguent théorie et expérience pratique.

Ce mémoire comporte deux parties. La première partie procure aux intervenants interpellés par la problématique de la violence psychologique au travail les fondements théoriques d'une intervention en groupe visant à soutenir les personnes agressées. Elle est constituée de trois chapitres.

La démarche commence par la présentation des résultats d'une recension d'écrits visant à mieux comprendre la problématique de la violence psychologique au travail. Les dimensions individuelles, organisationnelles et sociales de cette problématique font l'objet du premier chapitre.

Le second chapitre est consacré à l'étude de deux approches susceptibles de soutenir la démarche de personnes désireuses de changer leur situation. Il s'agit de la résilience,

phénomène observé chez les personnes ayant vécu un événement extrêmement difficile et qui sont parvenues à survivre aux effets négatifs du traumatisme qui en a résulté. Il s'agit également de l'approche centrée sur le pouvoir d'agir chez les personnes qui éprouvent un sentiment d'impuissance devant les difficultés auxquelles elles sont confrontées et qui leur semblent sans issue. La réappropriation du pouvoir d'agir est possible lorsque des personnes prennent conscience d'une injustice subie et se mobilisent pour réagir à celle-ci.

Le troisième chapitre s'intéresse à l'intervention proprement dite. On y présente, entre autres, les points d'appui de l'intervention, son but et ses objectifs ainsi que les stratégies d'intervention, les rôles de l'intervenant et la dimension expérientielle des apprentissages visés.

On se reportera à la deuxième partie de ce mémoire pour prendre connaissance du programme d'intervention et avoir accès à la description détaillée des six ateliers constituant ce programme.

QUAND LE TRAVAIL DONNE LES BLEUS AU CŒUR!

PARTIE I

LES FONDEMENTS D'UNE INTERVENTION CENTRÉE SUR LE POUVOIR D'AGIR ET LA RÉSILIENCE POUR RÉAGIR À LA VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

S'il fallait absolument choisir entre la violence et la lâcheté, je conseillerais la violence (…) mais je crois que la non-violence est infiniment supérieure à la violence.
Gandhi

Chapitre 1 - La problématique de la violence psychologique au travail

Ce chapitre offre une vue d'ensemble du phénomène de la violence psychologique au travail. Afin de circonscrire cette problématique, des précisions conceptuelles sont apportées dans un premier temps. Par la suite, on verra comment cette forme de violence fait l'objet d'une banalisation de la part des employeurs, des supérieurs, des collègues et même des travailleurs qui la subissent. La description des agissements qui caractérisent cette violence suivra. Ceux-ci sont classés selon cinq grandes catégories nous permettant de comprendre que la violence psychologique résulte d'un processus qui s'installe graduellement et qu'en conséquence, elle prend un certain temps avant de pouvoir être identifiée et reconnue comme telle. Les personnes, celles qui agressent[3] et celles qui subissent les agressions, ainsi que les impacts de cette violence feront l'objet des sections suivantes. Ces impacts vont bien au-delà de ceux vécus par la personne agressée. Ainsi, en plus des impacts personnels et professionnels pour la personne cible, ceux pour l'organisation et la société seront ensuite examinés. On sait que certaines conditions favorisent l'émergence de violence psychologique dans les milieux de travail, ces conditions sont appelées les terreaux fertiles. Les terreaux fertiles sont faits de l'interdépendance des facteurs individuels, sociaux ou organisationnels qui alimentent les germes de la violence et permettent son éclosion lorsque des actions ne sont pas prises pour les enrayer. Finalement, ce chapitre sera clos par l'apport de quelques statistiques qui permettront de nuancer certaines dimensions de cette problématique.

[3] Tout au long de ce mémoire, il sera question des personnes qui agressent et des personnes qui sont victimes et non pas des agresseurs et des victimes. Ces appellations sont utilisées par respect des personnes et pour ne pas les étiqueter en fonction d'un comportement ou des conséquences d'un événement, ce qui renvoie à la globalité de l'être. Une personne n'est jamais qu'un agresseur ou qu'une victime.

1.1 Précisions conceptuelles

Lorsqu'on parle de violence physique, on sait qu'elle renvoie à des gestes, des comportements visibles, reconnaissables et percutants. On a aussi une idée à peu près commune de ce que sont les violences verbale et sexuelle. Ces formes de violence reposent, elles aussi, sur des gestes concrets et facilement identifiables, mais déjà plus ou moins camouflés. La particularité de la violence psychologique, quant à elle, tient à ce que ses manifestations sont si subtiles qu'il faut plusieurs agressions avant de commencer à comprendre qu'il s'agit bel et bien de violence.

La définition de la violence psychologique au travail s'est raffinée au fur et à mesure de l'évolution des connaissances et de la compréhension de cette problématique. Afin d'en assurer une compréhension commune, celle retenue dans le cadre de ce travail est d'abord définie dans cette section. Par la suite, on verra deux pratiques de harcèlement selon qu'il y a volonté ou non, de détruire. Suivront quelques concepts apparentés, parfois utilisés pour parler d'une problématique semblable. Finalement, on verra aussi que la violence psychologique au travail peut être confondue avec certaines autres situations génératrices de malaises dans le travail, mais sans en être pour autant.

1.1.1 Une définition de la violence psychologique au travail

Selon Quine (1999, dans Soares 2002), une définition de la violence psychologique doit recouvrir trois dimensions, c'est-à-dire : 1) comprendre la répétition et la persistance de l'action; 2) considérer les effets toujours négatifs, dévastateurs et destructeurs chez la personne cible et finalement; 3) être centrée sur les effets subis par la personne plutôt que sur les intentions de celle qui harcèle. Dans la même ligne de pensée, Aurousseau et Landry (1996, p. 13) soulignent « … l'importance primordiale des perceptions dans la reconnaissance de tout comportement violent » et le Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001, p. 55) stipule que :

> Le harcèlement est également subjectif alors que c'est la perception de la victime et non uniquement l'intention de la personne mise en cause qui fait le harcèlement. Il en découle la pertinence de considérer la dimension

> psychologique attachée à la perception des personnes dans l'examen des conduites harcelantes et de leurs effets.

En décembre 2002, l'Assemblée nationale a adopté une loi pour modifier la Loi sur les normes du travail afin de protéger les travailleurs contre le harcèlement psychologique. L'article 81.18 de cette loi, qui entrera en vigueur le 1er juin 2004, définit le harcèlement psychologique comme :

> une conduite vexatoire qui se manifeste soit par des comportements, des paroles, des actes, des gestes répétés hostiles ou non désirés, lesquels portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et créent pour celui-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle produit un effet nocif continu pour le salarié.

Cette définition est importante parce qu'elle sera utilisée pour évaluer les conduites de harcèlement devant les tribunaux. Même si les trois conditions mentionnées préalablement par Quine sont respectées, elle laisse tout de même place à l'ambiguïté. En effet, que dire du terme vexatoire sinon qu'il peut être interprété d'une manière telle que la personne plaignante pourrait en faire les frais. Le Petit Robert (2000) définit une vexation comme une action de vexer, de maltraiter et renvoie aux termes : abus (de pouvoir), brimade, exaction, oppression et persécution pour en signifier le même sens. Jusqu'ici, il n'y a rien à contester. Toutefois, en seconde nuance de sens, il définit encore le terme vexation comme une blessure, un froissement d'amour-propre. Toujours selon Le Petit Robert (2000), *froissement* signifie, entre autres, « qui blesse quelqu'un dans son amour-propre, sa sensibilité ». La tentation ne sera-t-elle pas grande de laisser croire que la personne agressée est peut-être trop susceptible ou sensible? Interprétera-t-on pareillement *froissement* et *persécution* par exemple? Et ce sont là les définitions d'un seul dictionnaire!

Il est mentionné qu'une seule conduite grave peut devenir du harcèlement. En général, ce genre de conduite ne peut être camouflé comme dans le cas du harcèlement et conséquemment, il est plus aisé d'en fournir des preuves. Cependant, s'il est possible d'agir à la suite d'un fait unique de violence, il arrive malgré tout que cet acte ait des

conséquences à long terme. C'est pourquoi les chercheurs étudient généralement la violence et le harcèlement psychologique comme des notions interchangeables ou synonymes. En effet, il arrive « qu'un acte isolé produise un effet destructeur et continu dans le temps et soit alors considéré comme du harcèlement » (Leclerc, 2002c, p. 19). Il est plus spécifiquement question de violence quand il s'agit d'un fait unique, mais qui s'avère grave et menaçant, et de harcèlement, lorsque les agressions sont multiples mais destructrices à long terme.

Le harcèlement psychologique a la particularité d'être le fait de gestes anodins, insignifiants qui paraissent sans gravité, mais dont les effets sont insidieux. Il s'installe généralement de façon pernicieuse, c'est-à-dire que la personne ne réalise pas vraiment qu'elle subit une agression (Hirigoyen, 1998; Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000). Au début, la personne visée ne se formalise pas outre mesure des gestes qui la blessent et qui la minent au fil du temps. Elle ne parvient pas à nommer ce qu'elle vit; elle est plutôt confuse et déstabilisée par les attitudes de la personne hostile. Un jour, elle se sent « acculée, mise en état d'infériorité, soumise à des manœuvres hostiles et dégradantes » (Hirigoyen, 1998, p. 68) et, à ce moment, elle réalise que cette situation est en place depuis longtemps déjà. Le harcèlement psychologique se caractérise par l'humiliation et un manque de respect dont les conséquences perdurent longtemps, même si les agressions n'ont plus lieu (Hirigoyen, 2001).

1.1.2 Deux pratiques de harcèlement

Drida (1999) identifie deux pratiques de harcèlement : le harcèlement actif et le harcèlement réactionnel. Le harcèlement est dit actif lorsqu'il y a une intention volontaire de faire souffrir l'autre par malveillance. Cette pratique correspond aux agissement des personnalités perverses dénoncées par Hirigoyen (1998). Le harcèlement peut aussi être actif lorsque c'est un moyen délibéré de gestion managériale dans le but de se débarrasser de quelqu'un, ou encore lorsqu'il y a dessein d'instaurer de la peur chez l'autre afin d'obtenir sa soumission. L'instrumentalisation de la personne cible est une constante dans ce type de harcèlement.

Le harcèlement réactionnel résulte d'une situation devenue intolérable et qui génère un stress que la personne ne parvient plus à gérer. Les agressions visent à obtenir, maintenir ou récupérer un pouvoir sur l'autre. Dans ce contexte, la constante du harcèlement réactionnel est que ce « n'est plus une technique visant la déstructuration de l'autre, mais une réaction visant à se préserver ou se protéger de quelqu'un de précis représentant un danger pour soi-même ou pour le groupe » (Drida, 1999, p. 10). Une souffrance est exprimée dans le harcèlement réactionnel, souffrance d'une personne qui adopte une position perverse pour se défendre.

> La notion de position est utilisée pour désigner une posture psychopathologique, une modalité réactive d'ensemble de la personne et une problématique conflictuelle qui évoquent, en tout point, le mode de fonctionnement d'une personnalité pathologique. La position n'est pas une caractéristique durable du fonctionnement psychique mais est plutôt le résultat d'une adaptation à une situation problématique pour la personne (Dejours, 1998, p. 96).

Autrement dit, la personne qui agresse agit au travail comme si elle possédait les caractéristiques d'une personnalité perverse narcissique. Cependant, ces caractéristiques peuvent être absentes chez cette personne lorsqu'elle se trouve dans les autres sphères de sa vie. La position perverse « témoigne […] de l'opportunisme défensif de nombreux sujets qui peuvent y recourir lorsque les circonstances extérieures deviennent menaçantes » (Dejours, 1998, p. 96-97). Dans une position perverse, la personne qui agresse cherche, d'une part, à se défendre parce qu'elle se sent menacée et, d'autre part, elle agit par opportunisme parce que les circonstances le permettent. Ce n'est pas la volonté de détruire pour le plaisir ou pour se rehausser qui joue ici, mais plutôt le besoin ressenti de se protéger contre une menace. Réelle ou fictive, cette menace prend sa source soit dans les peurs des personnes, soit dans les terreaux fertiles des organisations. Le sujet des terreaux fertiles est abordé dans la section 1.7 du présent chapitre.

1.1.3 Les concepts apparentés

Tel que mentionné auparavant, au Québec, violence et harcèlement psychologiques ne sont pas distingués lorsqu'il est question de cerner ce phénomène. En France, Hirigoyen (1998)

utilise plutôt le terme de harcèlement moral pour parler de cette même problématique. Ailleurs, d'autres auteurs ont défini, avec des termes différents, ces comportements qui visent à attaquer plus ou moins subtilement une autre personne.

Déjà en 1975, on commençait à nommer certaines attitudes malveillantes d'un travailleur envers un autre, attitudes qui comportent par ailleurs plusieurs similitudes avec le harcèlement psychologique, et ce, autant par la répétition des actes que par leurs effets chez la personne cible. À cette époque, aux États-Unis, le psychiatre Carroll Brodsky a défini le terme *harassment* pour désigner des « attaques répétées et opiniâtres d'une personne sur une autre, pour la tourmenter, la miner, la frustrer, la provoquer » (Hirigoyen, 2001, p. 65).

Le terme *bullying* vient de l'Angleterre et désigne au sens propre les mauvais traitements d'un groupe d'enfants envers un autre. Appelée en français *brimades* ou *intimidations*, cette forme de violence est généralement visible. Au travail, elle consiste en des moqueries, des intimidations, des brimades ainsi que toute conduite abusive exercée par des supérieurs hiérarchiques tyranniques qui s'attaquent aux plus faibles (Hirigoyen, 2001). Elle serait l'apanage des individus qui abusent de leur pouvoir et qui déversent leur agressivité sur les personnes qui ne sont pas en position pour répliquer ou pour se défendre. Lamy (2000) définit plutôt le *bullying* comme étant fait de fausses accusations provenant des collègues de travail et des supérieurs hiérarchiques dans le but de discréditer une personne (fausses allégations d'incompétence, de harcèlement ou de malversation). Il s'agit d'une guerre ouverte puisque des accusations sont portées envers une personne; même si elles sont fausses, ces accusations peuvent s'avérer harcelantes dans la mesure où elles deviennent répétitives.

Le concept *mobbing*, rendu aussi en français par *psychoterreur*, a été introduit en Suède par Leymann au cours des années 80. Selon cet auteur, le *mobbing* consiste en des comportements hostiles, exprimés ou manifestés tant par des collègues que par la hiérarchie pendant un minimum de six mois et qui se répètent au moins une fois par semaine (Leymann, 1996). Le *mobbing* est considéré comme un phénomène de groupe, c'est-à-dire comme une coalition provenant de collègues ou de supérieurs hiérarchiques contre une personne jusqu'à ce que cette dernière quitte son emploi, devienne malade, ou même se suicide. Dans certains milieux, ce concept est appelé le « syndrome de la poule » par

analogie au comportement des poules qui picorent une des leurs jusqu'à ce qu'elle meure (Damant, Dompierre et Jauvin, 1997).

Comme on peut le constater, même si les conduites de harcèlement et de violence psychologique au travail sont devenues un sujet populaire ces dernières années, celles-ci n'ont rien de nouveau. D'ailleurs, pour Hirigoyen (1998, p. 67), « le harcèlement au travail est un phénomène aussi vieux que le travail lui-même ».

S'il existe plusieurs termes qui définissent de plus ou moins près la violence psychologique, il peut s'avérer tout de même aisé de la confondre avec d'autres conditions de vie difficiles au travail. Ces conditions sont davantage explicitées dans la section suivante.

1.1.4 Ce qui n'est pas de la violence

Leclerc et al. (2000, p. 96) soulignent qu'il y a des « dangers à confondre les situations de harcèlement avec des changements organisationnels, de piètres conditions de travail ou de simples conflits non gérés ». Hirigoyen (2001) mentionne plusieurs attitudes qui peuvent être faussement identifiées comme étant du harcèlement. Selon cette auteure, la maltraitance managériale, les agressions ponctuelles, les autres formes de violence telles que le harcèlement sexuel ou la violence physique, le stress, le conflit et les contraintes professionnelles ne sont pas du harcèlement. Pourtant, en acceptant la proposition selon laquelle un seul acte puisse être considéré comme du harcèlement, certaines de ces attitudes telles que la maltraitance managériale, les agressions ponctuelles et les autres formes de violence susmentionnées sont assurément de la violence étant donné qu'elles peuvent avoir des répercussions à long terme chez les travailleurs qui en subissent les manifestations. Par contre, le stress, le conflit et les contraintes professionnelles peuvent effectivement être confondus avec le harcèlement psychologique.

Le stress. Même si elle en génère beaucoup, la violence psychologique est plus que du stress. Le stress provient souvent d'une surcharge de travail ou de mauvaises conditions de travail qui rendent l'adaptation difficile. « Le stress ne devient destructeur que par excès, le harcèlement est destructeur par sa nature même » (Hirigoyen, 2001, p. 16), parce que la

personne est maltraitée sans savoir pourquoi et qu'elle se retrouve seule face à cette situation.

Un conflit. Alors que, dans un conflit, les deux protagonistes s'affrontent assez ouvertement, dans le harcèlement psychologique, les reproches demeurent dans le non-dit. Il est donc difficile d'y réagir. Dans le cas de la violence psychologique, une personne en maltraite une autre d'une manière telle que cette dernière éprouve longtemps de la confusion avant de commencer à comprendre ce qui se passe vraiment. Généralement, à ce moment, la situation est sclérosée et il est quasi impossible pour la victime de s'en sortir sans soutien. Cependant, un conflit non résolu peut effectivement conduire au harcèlement (Hirigoyen, 2001).

Les contraintes professionnelles. Tout travail comporte des aspects plus ou moins agréables pour le travailleur. Certaines contraintes liées à l'organisation du travail peuvent être vécues difficilement comme, par exemple, les mutations et les changements de postes non désirés ou encore les évaluations portant sur le travail. Ces contraintes, tant qu'elles demeurent dans la légitimité du contrat, ne sont pas du harcèlement, même si elles bouleversent le travailleur (Leclerc et al., 2000). Par contre, elles peuvent le devenir si elles visent systématiquement une personne et qu'elles deviennent une technique visant délibérément à se débarrasser d'elle.

1.2 Une violence banalisée

C'est un truisme d'affirmer que la violence est source de souffrance. Pour Dejours (1998), l'inverse est aussi vrai : la souffrance engendre la violence. Le travail favorise l'accomplissement de soi, mais il est aussi générateur de souffrances pour tous, cadres et subalternes. La souffrance est générée, entre autres, par la crainte de l'incompétence, la contrainte à mal travailler et le fait de ne pas obtenir de reconnaissance. Elle est d'autant plus vive qu'elle est déniée par les organisations. Pour se protéger ou pour conserver son équilibre, la personne utilise des stratégies de défense qui peuvent contribuer à rendre acceptable ce qui ne devrait pas l'être et ces stratégies insensibilisent la personne contre ce qui la fait souffrir. Dejours (1998) souligne « que tous, des opérateurs aux cadres, se

défendent de la même manière : *par le déni de la souffrance des autres et le silence sur la sienne propre* » (p. 59).

Pour cet auteur, cette souffrance dans le travail est niée et banalisée. Si c'est banal, cela ne doit pas avoir un impact majeur. On ne s'imagine donc pas devenir la victime d'une personne qui travaille près de soi, pas plus qu'on ne se voit comme une personne qui commet des agressions à répétition envers un autre travailleur. Ce sont les autres qui agressent et la violence, c'est ailleurs que ça se passe! La violence demeure sous silence parce qu'on ne sait plus la reconnaître à moins qu'elle soit incontestablement visible, comme la violence physique, ou très connue, comme le harcèlement sexuel.

Ce qui est banal est ordinaire, commun, voire insignifiant. On ne s'occupe pas de ce qui est banal, cela n'intéresse personne. Il en est ainsi de la violence organisationnelle banalisée par tous, les employeurs, les subordonnés, les collègues et les personnes qui en sont victimes. Banaliser la violence chez les employeurs, c'est d'abord la taire, la nier ou la camoufler en refusant de reconnaître le problème et en n'agissant pas pour la prévenir. C'est aussi en attribuer la faute à la victime en la blâmant pour sa soi-disant incompétence ou à cause de ses caractéristiques personnelles telles que le sexe et l'âge. C'est également ne pas tenir compte des effets de la violence et ne pas offrir de soutien, allant même jusqu'à décourager la personne d'utiliser les recours possibles. Finalement, c'est aussi considérer la violence comme un moyen d'expression de l'autorité hiérarchique. Chez les subordonnés, banaliser la violence c'est accepter et considérer comme étant normal de se faire houspiller, menacer et même humilier par un supérieur. La violence des collègues est banale lorsque des farces sexistes, racistes ou dénigrantes ou l'exclusion d'un pair deviennent chose normale, lorsqu'on laisse l'autre se débrouiller seul en ignorant volontairement l'agression subie ou encore en faisant comme certains employeurs, c'est-à-dire en accusant la personne cible d'en être responsable. Finalement, même la personne agressée n'échappe pas à la banalisation de la violence qui lui est faite et ses stratégies ressemblent étrangement à celles utilisées par certains employeurs. Elle aussi garde souvent le silence, nie, minimise, tente d'oublier, s'attribue la responsabilité des agressions ou se blâme (Guberman, 2000). Ces stratégies permettent de repousser l'obligation d'agir, mais à « moyen ou long terme, ce sont des stratégies qui isolent et fragilisent » (Leclerc et al., 2000, p. 32).

La violence n'est quand même pas banale pour tous. Elle est moins fréquente au sein des niveaux hiérarchiques plus élevés (Leclerc et al., 2000) et, surtout, elle est plus ou moins tolérée selon le statut social de la personne agressée. Par exemple, Skene (1996) et Guberman (2000) rapportent qu'on prend des actions pour protéger un médecin qui fait l'objet d'une menace de la part d'un patient alors qu'une infirmière, même blessée par un patient agressif, se fait répondre que ça fait partie de son travail.

La violence, c'est l'omerta du monde du travail, la loi du silence qu'il faut briser pour que la violence ne brise plus les travailleurs. Tous peuvent y participer parfois indirectement, parfois inconsciemment, parfois volontairement, par ignorance ou par peur : peur des représailles, peur de s'impliquer, peur de dire, de dénoncer, de s'affirmer, peur des conséquences. Pour Dejours (1998), la peur engendre des conduites de soumission et pour Hirigoyen (2001, p. 35), « la peur est un moteur essentiel au harcèlement moral, car, de manière générale, c'est par peur que l'on devient violent : on attaque avant d'être attaqué ».

Si la peur est présente chez la personne qui agresse, elle l'est également chez la personne harcelée. Ses objets de peur sont tout aussi multiples : peur du harceleur, peur de voir sa réputation détruite, peur du jugement d'autrui, peur du contexte du travail, peur de ne pas atteindre ses objectifs, peur de perdre son emploi et peur que cette situation de violence se reproduise dans d'autres emplois (Soares, 2001).

Ce qui maintient une situation de violence, c'est le silence, l'isolement et la peur. Pour survivre dans le monde du travail, chacun se terre et se fait le plus petit possible face aux situations qui nécessiteraient de s'affirmer alors qu'elles sont malsaines et qu'elles pourrissent la qualité du travail et la qualité de vie au travail.

1.3 Les agissements

Les diverses études réalisées sur la violence psychologique au travail mettent en lumière des similarités déconcertantes, tant les histoires de violence dans les organisations se ressemblent. Les propos et attitudes dénoncés convergent à un point tel qu'on peut dire que

si la violence en milieu de travail n'a rien de banal, ses manifestations, elles, ne sont guère originales.

Aurousseau et Landry (1996) rapportent que les personnes qui ont subi des comportements de violence ont exprimé le sentiment d'avoir été choisies. Elles ont dit avoir l'impression de devenir un bouc émissaire, celui qui, par la suite, reçoit « toutes les flèches perdues de l'organisation […] On est identifiées comme étant des faiseuses de troubles, les mouches noires. On est des mauvaises personnes, des mauvaises têtes » (Aurousseau et Landry, 1996, p. 67). Cette impression n'est pas nécessairement erronée, mais invite à la nuance. Dans une situation où la violence est récurrente, il s'instaure un rapport de force circulaire et destructeur entre la personne qui agresse et la personne cible. Cette dernière perd peu à peu son pouvoir d'agir dans cet environnement, elle ne fait plutôt qu'y réagir et le perçoit comme étant de plus en plus menaçant.

> Lorsque ce type d'interaction asymétrique et destructrice [le harcèlement] est en place, il ne fera que s'amplifier si une personne extérieure n'intervient pas énergiquement. En effet, dans un moment de crise, on a tendance à accentuer le registre dans lequel on est : une entreprise rigide devient encore plus rigide, un employé dépressif devient encore plus dépressif, un agressif encore plus agressif, etc. On accentue ce que l'on est. Une situation de crise peut certes stimuler un individu et l'amener à donner le meilleur de lui-même pour trouver des solutions, mais une situation de violence perverse tend à anesthésier la victime qui ne montre dès lors que le pire de ce qu'elle est (Hirigoyen, 1998, p. 69).
>
> Lorsque le processus de harcèlement est en place, la victime est stigmatisée : on dit qu'elle est difficile à vivre, qu'elle a mauvais caractère, ou bien qu'elle est folle. On met sur le compte de sa personnalité ce qui est la conséquence du conflit, et on oublie ce qu'elle était auparavant ou ce qu'elle est dans un autre contexte. Poussée à bout, il n'est pas rare qu'elle devienne ce que l'on veut faire d'elle (Hirigoyen, 1998, p. 71-72).

On peut dire également que ce rapport de force prend aussi la forme d'une spirale à cause de l'escalade des perceptions négatives qui se développent de part et d'autre. D'un côté, il y a la personne agressée dont le seuil de tolérance baisse et qui exprime le sentiment d'être constamment sous la mire de la personne qui agresse et, de l'autre côté, il y a la ou les

personnes de l'environnement de travail qui croient vraiment que la personne cible est de plus en plus difficile à vivre.

Les comportements de violence psychologique qu'on qualifie d'anodins peuvent détruire une personne. Ils sont difficiles à reconnaître et ils peuvent faire en sorte qu'une personne vienne à se voir elle-même et à être vue par les autres comme un monstre ou une démente. Qu'il soit question de *mobbing* ou de harcèlement, les comportements sont, à peu de choses près, semblables. C'est pourquoi, seuls ceux identifiés par Leymann (dans Leclerc, 2002b) sont rapportés ici. Ainsi, il y a *mobbing* ou harcèlement envers une personne lorsqu'on :

L'empêche de s'exprimer / distorsion de la communication

- Ne pas lui adresser la parole, lui couper la parole
- La critiquer sans l'entendre
- Refuser de s'expliquer avec elle
- Ignorer sa présence, faire comme si elle n'était pas là
- Lui transmettre des messages ambigus ou paradoxaux (injonction paradoxale, double contrainte)

L'isole / limitations de ses relations

- Réduire ses communications avec les autres
- Lui confier des dossiers qui la coupent des autres
- Oublier de l'inviter à certaines réunions

La ridiculise / estime de soi

- Lancer des rumeurs sur sa vie privée
- La ridiculiser en imitant sa démarche, sa voix, ses gestes
- Lui donner un surnom dégradant
- La juger sur ses origines, ses croyances, son orientation sexuelle, son genre (discrimination)
- Lui conseiller d'aller se faire soigner…

Discrédite son travail / réputation professionnelle

- Lui demander l'impossible
- Prendre le crédit de ce qu'elle fait
- L'épier pour lui signaler la moindre erreur
- Lui donner des tâches inutiles
- Mettre en doute sa compétence
- Monter un dossier noir pour justifier une mise à pied

Compromet sa santé / intégrité physique

- L'assigner à des tâches risquées
- L'agresser physiquement
- Lui faire des menaces et l'intimider
- Lui occasionner des frais
- Faire des dégâts à son poste de travail

Il y a une gradation dans la visibilité de la violence. Au début, on commence par écarter la personne petit à petit, d'abord en limitant sa possibilité de s'exprimer puis en restreignant sa communication avec les autres. De plus en plus isolée, cette personne peut devenir une proie facile pour les moqueries. Minée en tant qu'être humain et en tant que travailleuse, il devient plus facile de la disqualifier dans ses compétences puisqu'il est inévitable que, devant de telles conditions de travail, elle ne soit plus aussi efficace. Finalement, la violence est carrément ouverte lorsqu'on s'en prend concrètement à elle, à ses conditions de travail ou à son poste de travail.

1.4 Les personnes qui agressent

Il n'y a pas de profil type de personne qui agresse. Ces personnes sont de tout âge et proviennent de tous les milieux, de toutes les professions, de toutes les cultures.

> Chaque être humain est capable d'utiliser la violence, indépendamment du fait qu'il soit noir, musulman, femme, homme. Et si on part de là, on ne peut pas dire : âge, sexe, statut d'emploi. On est tous capables, on l'a tous appris

> à la petite école; tasser quelqu'un, c'est la première affaire qu'on apprend (Propos d'une intervenante rapportés par Leclerc et al., 2000, p. 86-87).

Chacun porte en soi les germes de la violence. Une saine agressivité sert à se protéger ou à se faire respecter. Hors contrôle, elle devient une violence destructrice peu importe le milieu où elle est exercée, que ce soit à l'école, dans la société ou au travail. Dans le monde du travail, elle peut se retrouver à tous les niveaux hiérarchiques des organisations. Ainsi, elle peut être vue selon que les individus se situent à l'intérieur d'une hiérarchie horizontale (entre les collègues), selon une hiérarchie descendante (le ou les supérieurs envers un subordonné) et, plus rarement, selon une hiérarchie ascendante (un ou des subalternes envers un supérieur).

1.4.1 Les collègues

Le harcèlement entre collègues peut provenir d'un groupe ou d'un seul individu. Il peut se produire entre deux collègues qui sont en compétition pour une promotion ou pour l'obtention d'un poste. Il peut aussi être encouragé par les organisations qui utilisent la rivalité entre deux personnes pour se débarrasser de l'une d'elle, ou encore parce qu'elles veulent briser les alliances entre travailleurs (Hirigoyen, 2001). Dans ces cas, le harcèlement en place est davantage du type réactionnel puisque les stratégies utilisées amènent à percevoir l'autre comme une menace.

> Le harcèlement que nous qualifions de réactionnel, s'ancre plus fréquemment dans les situations de concurrence dans lesquelles les salariés se trouvent placés, dans la peur d'apparaître comme incompétent, dans la solitude dans laquelle les organisations du travail individualisantes, les déstructurations des équipes et des collectifs en général peuvent placer certains, dans le déficit chronique de reconnaissance qui fait que les conflits de proximité se multiplient et que se pose pour beaucoup la question de leur utilité.
>
> L'autre, le collègue devient alors l'ennemi et la peur s'installe. Le danger peut porter soit sur la survie, soit sur l'accomplissement de soi ce qui rejoint aussi la question de la survie, mais à un autre niveau. La recherche de reconnaissance est dans ce cas vitale au sens propre, dans la mesure où l'absence de reconnaissance représente un réel danger car elle est synonyme d'exclusion, de chômage, de disparition (Drida, 1999, p. 11).

Lorsque le harcèlement est le fruit de l'association de plusieurs collègues qui se liguent pour attaquer un pair et que celui-ci devient un bouc émissaire, on parle de *mobbing*. Le *mobbing* a ceci de particulier qu'il apparaît souvent sans raison apparente ou plutôt, qu'il continue même si la raison initiale qui l'a provoqué est oubliée. Il peut commencer par une intolérance face aux différences de nationalité, de religion, de sexe (pour une personne qui s'introduit dans un domaine constitué à majorité du sexe opposé) ou encore d'orientation sexuelle. L'inimitié, le désœuvrement, l'agressivité mal contenue peuvent aussi en favoriser la mise en place. Finalement, d'autres raisons, davantage liées à des attitudes ou caractéristiques appartenant à la personne cible peuvent initier le *mobbing*. Par exemple, lorsqu'elle ne se conforme pas aux normes de la majorité ou parce qu'elle possède quelque chose que les personnes qui agressent n'ont pas et qui provoque un sentiment d'envie à son égard (beauté, jeunesse, richesse, qualités relationnelles) (Leymann, 1996; CSN, 1997; Damant et al., 1997; Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000).

Le *mobbing* laisse la personne dans un état de confusion totale car, quoiqu'elle fasse pour se sortir de cette situation, tout peut être retourné contre elle. D'ailleurs, Leymann (1996) est plutôt pessimiste en ce qui concerne l'aide à apporter à la personne cible, étant donné que celles qui agressent ont toujours le dernier mot quant à l'interprétation de leur comportement envers la victime. Il semble que son salut réside dans l'attitude des supérieurs hiérarchiques face à cette problématique. En effet, même si le *mobbing* a, au départ, un caractère personnel, pour Leymann (1996) et Hirigoyen (1998), celui-ci résulte davantage des lacunes organisationnelles et des conditions de travail inadéquates. Selon ces auteurs, si ce comportement offensant persiste, c'est à cause du laxisme des organisations qui le tolèrent alors que des indices de baisse de production et de désorganisation sont présents, et ce, parfois depuis fort longtemps.

Comment se fait-il que les supérieurs tolèrent le *mobbing*? La gestion du personnel n'est pas chose facile et elle requiert certaines compétences qui, malheureusement, font parfois défaut aux supérieurs hiérarchiques. Un individu peut obtenir un poste qui le place en position de pouvoir parce que ses compétences dans son domaine professionnel lui sont reconnues. Pourtant, ces compétences ne font pas nécessairement de lui un gestionnaire

compétent et conscient de ses responsabilités en rapport avec les ressources humaines. D'ailleurs, même si le gestionnaire sait qu'il y a violence ou tout simplement conflit, ces difficultés lui font souvent peur. En espérant que le problème s'atténue avec le temps, il peut choisir de fermer les yeux, conduisant ainsi à l'évitement de la situation et, trop fréquemment, à son aggravation. Toutefois, il arrive qu'au-delà d'un manque de connaissance ou de compétence dans la gestion des ressources humaines, l'indifférence du supérieur face aux problèmes humains vécus par le personnel subalterne se retrouve aussi derrière ce laisser-aller (Hirigoyen, 1998). L'indifférence du supérieur oui, mais aussi la peur du pouvoir de l'individu qui agresse, même si celui-ci est un subalterne, l'amènent à tenter d'éviter cette situation. À sa manière, il contribue à perpétuer cette violence puisqu'une « grande partie du pouvoir du harceleur réside dans le mur de silence qui se crée souvent face à ses agissements » (Leclerc et al., 2000, p. 27).

1.4.2 Les subalternes qui agressent les supérieurs hiérarchiques

Plus rares, les agressions exercées par les subalternes sont souvent des signes de protestation. Leur but est de détruire la personne en autorité. L'agression peut exprimer un désaccord à la suite de la nomination d'un nouveau supérieur ou d'un collègue sans que la direction n'ait tenu compte de l'opinion des subalternes. Elle peut aussi signifier la réprobation du groupe face à un style de gestion, parce que le supérieur ne fait aucun effort pour s'adapter ou s'imposer (Leymann, 1966; Hirigoyen, 1998, 2001) ou, à l'inverse, parce que le personnel abuse de la vulnérabilité d'un supérieur qui veut trop bien faire. Les agressions ascendantes sont possibles parce que les subalternes peuvent attaquer le travail du supérieur. Ces difficultés, inexistantes avant son arrivée, peuvent être perçues par la direction comme une incapacité du supérieur à remplir son nouveau rôle. Seul le soutien de la direction peut mettre fin à ces protestations parce que les personnes qui agressent sentent qu'elles n'atteignent pas leur but (Leymann, 1996). Le *bullying*, tel que défini par Lamy (2002), peut être une forme de violence ascendante où, sous de fausses accusations de harcèlement sexuel, par exemple, le subalterne porte atteinte à la réputation de son supérieur ou le disqualifie. C'est une méthode de destruction terriblement efficace puisque les preuves flagrantes de harcèlement sexuel sont rares et que l'accusation à elle seule est suffisante pour discréditer la personne accusée.

1.4.3 Les supérieurs hiérarchiques qui agressent les subalternes

Bien que le harcèlement puisse venir des collègues et des subalternes, plusieurs auteurs dont, Aurousseau et Landry (1996), Leymann (1996), Hirigoyen (1998, 2001), Leclerc et al. (2000), ainsi que le comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001) mentionnent qu'il est exercé plus fréquemment par les supérieurs hiérarchiques. Toutefois, une étude réalisée par Soares (2002) a révélé un taux plus élevé de harcèlement provenant de la part des collègues. Même s'il s'avère difficile d'avoir une perception juste de la situation, il apparaît que la position hiérarchique du supérieur peut mener à une situation d'abus de pouvoir ou de harcèlement administratif.

Aurousseau et Landry (1996) définissent l'abus de pouvoir comme étant l'exercice illégitime d'une autorité envers les subalternes. Pour le Conseil du trésor du Québec, l'abus de pouvoir « se manifeste par l'intimidation, la menace, le chantage, la coercition ou la surveillance excessive et injustifiée » (2002, dans Leclerc, 2002c, p. 17). Aurousseau et Landry (1996) ont relevé deux types de stratégies utilisées par les supérieurs hiérarchiques qui constituent un abus de pouvoir. Ce sont les zones de vulnérabilité et la double contrainte. Les zones de vulnérabilité correspondent à des moments (veille de congé, vendredi soir, veille de vacances….) ou à des périodes (séparation, retour de congé de maternité…) où la personne est plus vulnérable parce qu'elle a des obligations personnelles à remplir ou parce qu'elle éprouve des difficultés personnelles qui la fragilisent. Quand le supérieur connaît ces zones de vulnérabilité et les utilise sciemment pour déstabiliser la personne vulnérable, il y a abus de pouvoir. Quant à la stratégie de la double contrainte, elle consiste à placer le travailleur dans une position telle qu'il sera blâmé peu importe l'action posée ou la décision choisie.

Selon Leymann (1996) et Hirigoyen (1998), les supérieurs abusent de leur pouvoir lorsqu'ils craignent de perdre le contrôle sur leurs subordonnés ou lorsqu'ils croient que leur position et leur autorité sont remises en cause. Pour Hirigoyen (1998), le harcèlement est aussi un moyen utilisé par le supérieur pervers pour se rehausser en écrasant les autres ou encore, c'est la conduite de quelqu'un qui éprouve le besoin de détruire pour exister. Dans ce cas, le harcèlement est actif puisque la personne qui agresse, qu'elle soit un collègue ou un supérieur, sait déceler « la faille à exploiter pour déstabiliser l'autre »

(Leclerc et al., 2000, p. 85) et cette vulnérabilité tire son origine des blessures narcissiques de l'enfance (Hirigoyen, 1998).

Drida (1999) affirme rencontrer très peu de personnes qui ont subi un harcèlement actif de la part d'une personne qui a une structure de personnalité perverse. Son expérience l'amène plutôt à constater que les personnes subissent davantage un harcèlement réactionnel qui, rappelons-le, s'exprime par la réaction d'une personne qui souffre dans son travail et qui adopte une position perverse pour se protéger. Ses souffrances et ses peurs, niées et banalisées, l'amènent à manifester de l'hostilité envers la personne perçue comme étant menaçante, et cette manière d'agir est possible à cause de certains contextes organisationnels.

Hirigoyen (2001) réfute ces allégations et soutient que, si « certains contextes peuvent être déstabilisants pour tout le monde » (p. 204), les personnes ayant certains profils psychologiques seraient plus susceptibles de poser des gestes d'agression parce que leurs valeurs morales seraient moins solides. Autre que la force des valeurs morales, l'usage de comportements d'agression peut être vu comme une conséquence de l'altération de la qualité du jugement moral; altération due à l'insensibilisation de la personne à sa propre souffrance. Habituée à se faire violence en acceptant des choses qui la font souffrir, elle agit envers l'autre avec cette même insensibilité et exige de cet autre la même attitude d'abnégation.

Une caricature de supérieurs qui agressent

Aurousseau et Landry (1996) ont défini trois types caricaturaux de supérieurs qui agressent leurs subordonnés : l'incompétent, le tyran et l'ambitieux. L'incompétent est semblable à celui que Hirigoyen (1998) appelle *le petit chef*. Il se remarque par son incompétence dans la gestion des activités professionnelles telles les évaluations, les demandes de soutien professionnel et les activités de gestion. Son incapacité dans ce genre d'activités le conduit à fonctionner selon des règles rigides et à ne pas savoir développer des relations humaines qui dépassent la dimension de la tâche dans le travail. Il semble que l'incompétent soit souvent remplacé et que le motif invoqué est celui qu'il n'a pas su contrôler son équipe. Le

tyran, quant à lui, démontre du mépris envers ses subordonnés et utilise allègrement l'abus de pouvoir. Ne tolérant aucune critique, il exige une soumission totale, fait du chantage affectif allant jusqu'à inverser les rôles et se prétendre victime de ses subordonnés. Il semble que les personnes appartenant à ce type versent davantage dans la violence que dans le harcèlement étant donné qu'elles seraient plutôt « explosives » et que cela est toléré chez eux à cause de leur position d'autorité. Finalement, l'ambitieux est un arriviste avant tout. C'est aussi le type le moins fréquent. Son but? Être le premier ou le seul, l'unique. Pour ce faire, il ne lésine pas sur les opérations de séduction afin d'acheter le silence de ses proies, de manipuler les autres (collègues, supérieurs ou personne cible), d'obtenir leur appui ainsi que la reconnaissance de ses qualités et de son leadership.

Les mises en scène de la violence hiérarchique

La violence des supérieurs peut être exercée par un seul individu ou par un regroupement de supérieurs hiérarchiques. Aurousseau et Landry (1996) ont déterminé quatre scénarios en fonction du nombre de supérieurs impliqués dans le processus de violence.

Le plus commun des scénarios, le duel, implique deux personnes : le supérieur hiérarchique et la personne cible. Étant donné que le pouvoir formel se situe du côté du supérieur, les dires de ce dernier ont généralement la primauté, ce qui augmente d'autant son pouvoir face à sa victime. Cette situation est fréquemment interprétée comme un conflit de personnalité et permet ainsi à l'organisation de ne pas intervenir pour y mettre fin, prétextant qu'il relève de la responsabilité des protagonistes de régler leurs problèmes.

Dans le scénario de la tyrannie, le supérieur s'en prend à un ou plusieurs subordonnés, mais séparément, c'est-à-dire que la personne visée ignore que plusieurs personnes sont attaquées de la même manière qu'elle. La stratégie du supérieur est d'isoler ses cibles les unes des autres. Il est difficile d'obtenir la solidarité des personnes qui ne sont pas agressées parce qu'elles espèrent s'en tirer sans subir les affres du supérieur. En général, les agissements du supérieur sont dévoilés lorsque la victime recherche du soutien. Considéré à la base comme un duel, ce scénario est reconnu comme tyrannique lorsqu'on s'aperçoit qu'il y a une multitude de duels.

Alors que le mobbing désigne l'association des pairs contre un collègue, le troisième scénario, celui de la coalition, consiste en une association de supérieurs contre un subordonné. Un seul supérieur peut être en contact direct avec la victime pendant que les autres supérieurs impliqués complotent entre eux, se conseillent et se donnent des trucs pour démolir leur cible.

Finalement, on appelle *fresque* le scénario de plusieurs supérieurs qui s'en prennent indistinctement à plusieurs personnes. Dans cette situation, les personnes sont agressées parce qu'elles se trouvent au mauvais endroit, au mauvais moment. D'autres qu'elles auraient pu subir le même sort. Selon ce scénario, aucune personne n'est spécifiquement visée, il n'y a pas d'indice précurseur à l'apparition de cette violence et aucun supérieur spécifique ne peut être identifié comme figure dominante dans l'expression de cette violence. Il s'agit d'une violence systémique qui découlerait d'importantes difficultés de gestion prévalant à l'intérieur de l'organisation.

Ces scénarios, duel, tyrannie, coalition ou fresque, ne sont pas vraiment identifiables pour les personnes qui subissent la violence. On en fait plutôt le constat ultérieurement, à la suite de l'analyse du processus qui permet de voir l'ensemble des acteurs, dont certains agissent parfois en recourant au camouflage.

1.5 Les personnes victimes de violence

Personne n'est à l'abri de la violence, qu'elle soit utilisée ou subie et, pas plus qu'il n'y a de profil type de personnes qui agressent, il n'y a de profil type de victime (Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000; Soares, 2001). Par contre, on a constaté que les travailleurs qui dénoncent la violence ou la mauvaise gestion (les *whistleblowers* ou dénonciateurs), ou encore ceux qui se rangent du côté de la victime sont susceptibles de subir du harcèlement. Les personnes qui exercent leurs droits comme prendre un congé de maternité ou un retrait préventif (Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000), celles qui ne connaissent pas leurs droits, qui sont moins instruites ou qui sont à la merci d'un employeur sont aussi des cibles potentielles, tout comme celles qui sont démunies socialement, culturellement et financièrement (Leclerc et al., 2000). Cependant, toujours selon ces auteures, les personnes

qui sont victimes ne sont pas nécessairement des personnes démunies, faibles ou fragiles. Au contraire, elles peuvent aussi être des personnes qui se démarquent par leur dynamisme, leur force et leur détermination ou parce qu'elles sont très engagées dans leur travail. Elles peuvent également être des personnes très compétentes et elles sont alors perçues comme étant menaçantes (Leymann, 1996; Hirigoyen, 1998; Jauvin, 1999; Leclerc et al. 2000). Finalement, les personnes qui manifestent leur différence, celles qui s'écartent de la norme ou de la majorité, celles qui font partie d'une minorité visible, celles qui disent ce qu'elles pensent même si cela choque leur supérieur et celles qui refusent de fusionner avec l'organisation sont également susceptibles de subir de la violence psychologique au travail (Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000).

Selon Soares (2002), il serait vain de chercher à identifier des caractéristiques qui permettraient de définir un profil type de la personne harcelée. Se basant sur les résultats des travaux de plusieurs auteurs qui ont observé une relation entre le harcèlement et le développement d'un état de stress post-traumatique, il mentionne que :

> L'état de stress post-traumatique peut résulter en un changement dans la personnalité de la personne cible du harcèlement, jusqu'à l'amener à un état dépressif ou à un état obsessionnel. Cet aspect est très important, car lorsqu'on rencontre une personne qui vit ou a vécu du harcèlement psychologique, elle peut déjà se trouver dans un état de stress post-traumatique, donc toute tentative d'identifier des traits de personnalité de la personne cible pour justifier le harcèlement est au départ invalide, car ce que l'on décrit sont les traits d'une personnalité déjà atteinte et modifiée par le harcèlement psychologique (Soares, 2002, p. 20).

Le trouble de stress post-traumatique est un état que l'on peut retrouver chez une personne qui subit un traumatisme dont, entre autres, la guerre, un deuil ou une quelconque forme de violence incluant la violence psychologique au travail (Hirigoyen, 1998; Drida, 1999; Soares, 2002). Quelques aspects de ce trouble sont abordés dans la section suivante.

1.6 Les impacts de la violence psychologique

Certains impacts de la violence psychologique au travail sont similaires à ceux que l'on retrouve chez les personnes qui ont vécu un traumatisme ou un événement extrême, c'est-à-dire un événement qui les a amenées à craindre pour leur vie physique ou psychique. Les impacts de cette violence dépassent largement l'espace personnel de la personne qui la subit; ils se répercutent aussi dans son environnement professionnel et social. En effet, « la violence perturbe de façon immédiate et souvent durable les relations entre les personnes, l'organisation du travail et le milieu de travail dans son ensemble » (OIT, 1998, p. 7). Ainsi, dans cette section, on verra comment les environnements sociaux et organisationnels sont affectés, mais auparavant, on abordera les impacts de la violence pour la personne agressée; ceux vécus comme une réaction au stress engendré par le traumatisme, puis ceux spécifiques à cette forme de violence.

1.6.1 Les effets assimilables à un stress post-traumatique

À plus ou moins long terme, il arrive fréquemment que la personne qui subit de la violence dans son travail développe un trouble de stress post-traumatique (TSPT) (Drida, 1999; Iucci et Marchand, 2001; Hirigoyen, 2001; Soares, 2002). Un TSPT peut se développer parce que « (a) l'individu a été victime ou témoin d'un événement stressant patent qui peut signifier une menace pour sa vie, son intégrité physique ou psychique et (b) la réponse face à l'événement a exprimé de la peur intense, de l'horreur, ou de l'impuissance » (Soares, 2002, p. 21). On identifie la présence d'un TSPT lorsque les symptômes liés à cet état perdurent depuis au moins un mois et qu'ils entraînent « une détresse cliniquement significative ou un dysfonctionnement au niveau social, professionnel ou dans tout autre domaine de fonctionnement important pour la victime » (DSM-IV, 1994 dans Iucci et Marchand, 2001, p. 4).

Drida (1999), Hirigoyen (2001), Leymann (1996, dans Soares, 2002) et Soares (2002) considèrent que la détresse des personnes qui subissent de la violence psychologique est aussi élevée que celle éprouvée à la suite d'un viol. Leymann (1996 dans Soares, 2002) ajoute également que ces deux traumatismes engendrent un niveau de détresse plus élevé

que tout événement traumatique d'autre nature. Ainsi, Soares (2002) a observé que les personnes qui sont victimes de violence psychologique au travail présentent d'intenses symptômes liés au TSPT ainsi qu'un score de détresse psychologique de 140 % supérieur à celui des personnes qui n'ont jamais vécu cette violence. Les symptômes les plus fréquents sont les pensées envahissantes et récurrentes des événements, ainsi que l'évitement des événements associés. Les personnes ayant vécu de la violence dans le passé ou qui en ont été témoins présentent également des symptômes de TSPT significativement plus élevés et un niveau de détresse de 59 % supérieur à celui des personnes qui n'ont pas été en contact d'une quelconque manière avec cette violence. Ces derniers résultats permettent de constater que la violence psychologique au travail a non seulement des effets à long terme chez les personnes qui la subissent mais que ces effets se répercutent aussi chez celles qui en sont témoins. Dans ce dernier cas, les symptômes demeurent importants même si c'est à un degré moindre.

Selon Fisher (1994), le traumatisme modifie « nos façons de comprendre les événements, les autres, notre propre vie; c'est notre manière de penser le monde qui désormais s'effondre; nos propres théories sur la réalité volent en éclat » (p. 25). La personne qui subit le traumatisme se trouve dépouillée de ses repères et de l'image de soi qu'elle s'était construite.

> Dans la situation extrême, nos repères identitaires perdent leur consistance, nos cadres de référence éclatent, notre identité se déchire; mais cette béance révèle que notre identité a été souvent imposée et fabriquée de l'extérieur par notre conformité aux normes, notre adhésion aux valeurs, notre réponse aux attentes sociales, notre dépendance aux pressions du groupe ; en somme, toute situation extrême opère fondamentalement un dévoilement, celui d'une identité aliénée où l'être humain se découvre un autre lui-même, absent de soi (Fisher, 1994, p. 27).

Ainsi, ce qui est au cœur de la violence psychologique, c'est la perte de l'identité, de l'estime de soi et cela se traduit par une atteinte à l'intégrité psychique de la personne. Selon Fisher (1994), « l'expérience de la perte constitue un enjeu de survie pour l'individu : pour rester en vie, il lui faut rompre son lien affectif avec ce qu'il a perdu » (p. 30). Pour survivre, la personne devient un zombi qui « se blinde pour supporter » (p. 99) en se

coupant de ses affects et en réagissant le moins possible aux attaques du milieu. Selon Drida et al. (1999, p. 13), « ce qui est gagné au plan de la survie, a été perdu sur la dimension de la reconnaissance et de l'image de soi ». En plus de la rupture affective de soi, de la perte de ses espoirs de réalisation personnelle, le lien affectif est également rompu avec les aspirations professionnelles. La personne vit une désillusion par rapport à son travail et à son environnement de travail.

Toutes les personnes qui vivent un événement traumatique ne développent pas nécessairement un TSPT. Le seuil de vulnérabilité varie selon chaque individu et ceci, en fonction des caractéristiques du traumatisme (Beaune et Reveillere, dans Iucci et Marchand, 2001; Brillon, Marchand et Stephenson, dans Iucci et Marchand, 2001), du contexte d'apparition (Côté, dans Iucci et Marchand, 2001) ainsi que des caractéristiques personnelles de la personne victime (Iucci et Marchand, 2001). Le risque de développer un TSPT est plus élevé lorsqu'il y a une combinaison des trois groupes de caractéristiques. Le tableau ci-après (Iucci et Marchand, 2001, p. 5) présente quelques-unes de celles-ci.

CARACTÉRISTIQUES AYANT UNE INFLUENCE SUR LE SEUIL DE VULNÉRABILITÉ DE CHAQUE INDIVIDU		
Caractéristiques de l'événement traumatique	**Caractéristiques du contexte d'apparition**	**Caractéristiques personnelles de la personne victime**
▪ intensité ▪ caractère imprévisible et arbitraire de l'événement ▪ incapacité de contrôler ▪ potentiel de menace à la vie	▪ qualité inadéquate des ressources d'aide ▪ soutien non disponible ou trop éloigné (inaccessible) ▪ conditions de travail trop exigeantes ▪ moyens de communication déficients	▪ présence d'autres troubles (dépression, abus d'alcool, toxicomanie, etc.) ▪ antécédents psychiatriques et bagage génétique (troubles de personnalité, troubles antérieurs, problèmes d'adaptation, etc.) ▪ caractéristiques de la personnalité (façon d'interpréter les événements de la vie courante, valeurs personnelles, faible estime de soi, rigidité, attitude pessimiste, etc.) ▪ histoire d'abus physique et sexuel pendant l'enfance ▪ traumatismes antérieurs ▪ absence de soutien social ▪ présence d'événements stressants avant le trauma ▪ nature criminelle de l'acte (la violence est commise intentionnellement)

L'intensité de l'événement est une caractéristique première reconnue comme étant favorable au développement d'un TSPT. Au premier abord, on ne peut pas dire que le harcèlement psychologique soit une violence intense. En effet, Aurousseau et Landry (1996) ont caractérisé la violence psychologique au travail comme étant faible, insidieuse et répétée. Celle-ci est dite faible parce que chaque événement qui la compose ne semble pas grave en lui-même; elle est insidieuse parce qu'elle est difficilement détectable; et elle devient du harcèlement lorsqu'elle se fait de façon soutenue. C'est plutôt le cumul des agissements qui en font l'intensité, cumul auquel s'ajoute le fait qu'elle est imprévisible pour la personne qui la subit, que cette dernière se sent sans contrôle et souvent, sans pouvoir faire face à cette situation. Quant au contexte d'apparition, il est mentionné que certaines de ses caractéristiques augmentent les possibilités de développer un TSPT chez le travailleur. Ces caractéristiques relèvent, entre autres, de l'organisation du travail comme, par exemple, lorsque cette dernière est trop exigeante ou encore, lorsqu'elle isole ou abandonne le travailleur à lui-même. L'histoire et les caractéristiques personnelles des personnes qui subissent de la violence peuvent aussi aggraver une situation, mais sans pour autant justifier la violence.

1.6.2 Les impacts spécifiques de la violence psychologique pour la personne

Ce qui est psychologiquement violent pour une personne tient pour beaucoup à ses perceptions subjectives liées à ses apprentissages, à son expérience, à son éducation et à sa culture. Par exemple, si les salutations entre personnes qui évoluent dans un même environnement sont usuelles, s'abstenir de saluer peut signifier qu'une personne agit d'une manière hostile envers une autre, et cela, d'autant plus si elle salue les autres.

Sur le plan professionnel, la personne agressée doute d'elle-même, est inquiète et elle éprouve une tension constante. Il lui est difficile de donner son plein rendement, ce qui la pousse à faire des erreurs, à se faire critiquer et à perdre confiance en ses compétences. Baisse de motivation, désintéressement et absentéisme s'ensuivent et fournissent à la personne qui agresse les éléments dont elle peut se servir pour briser davantage sa victime,

détruire sa réputation et même la congédier. Cet enchaînement force plusieurs personnes agressées à prendre des congés de maladie prolongés ou à quitter leur emploi, occasionnant des pertes financières personnelles parfois importantes et irrécupérables (Leymann, 1996; Damant et al. 1997; Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000). Selon Hirigoyen (2001), 66 % des personnes harcelées sont exclues du monde du travail. Dans 37 % de ces cas, les personnes quittent ou sont forcées de quitter leur emploi parce qu'elles sont licenciées pour faute (20 %), qu'elles négocient leur départ (9 %), qu'elles donnent leur démission (7 %) ou qu'elles partent en préretraite (1 %). À cela, elle ajoute qu'un 30 % supplémentaire se retrouve en congé de maladie de longue durée, en invalidité ou au chômage.

On possède moins d'information en ce qui concerne les impacts de la violence sur la vie familiale. Toutefois, partager sa vie avec une personne déprimée, en colère ou agressive rend la vie difficile aux proches. La qualité de vie familiale se détériore peu à peu et conduit souvent à des conflits familiaux, des séparations et des divorces (Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000).

Sur le plan personnel, les personnes qui subissent de la violence psychologique sont isolées parce que celle-ci se manifeste à l'abri d'éventuels témoins et parce qu'elle est banalisée par les pairs, les supérieurs et l'organisation. Les personnes visées sont également isolées parce qu'elles éprouvent de plus en plus de difficulté à communiquer avec leur entourage qui, souvent, ne comprend pas bien ce qui arrive, ni pourquoi la personne se formalise d'attitudes si ordinaires. Atteintes dans leur dignité, elles ressentent de la honte et de la culpabilité (Damant, 1997; Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000; Soares, 2002). Elles ont honte de n'avoir pas vu cette violence et de n'avoir pas su y réagir, comme si elles avaient « accepté de plein gré » de vivre une telle situation. Même si elles comprennent qu'on les a d'abord placées dans une position où elles étaient dans l'impossibilité de réagir, elles ont de la difficulté à accepter de s'être laissées prendre au piège alors qu'elles savent qu'elles peuvent se défendre à d'autres moments. Elles éprouvent également de la honte du fait que leurs qualifications sont souvent dépréciées publiquement. « La honte impose à l'individu une image dégradée de lui-même et elle engendre le repli sur soi, le sentiment d'impuissance et le silence » (Soares, 2001, p. 10). Atteintes dans leur intégrité, les personnes violentées manquent de confiance en elles. Elles « perdent toute valeur à leurs

propres yeux » (Hirigoyen, 1998, p. 185) et cela se manifeste par une « chute de l'estime de soi » (Leclerc et al., 2000, p. 129). Elles développent une vulnérabilité qui entraîne de l'incertitude, de l'insécurité et du doute; elles se méfient de leur perception de la réalité et de leur jugement (Damant et al., 1997; Hirigoyen, 1998; Chappel et Di Martino, 2000; Leclerc et al., 2000). Elles vivent également une perte de sens parce qu'elles ne peuvent plus différencier le vrai du faux engendré par la confusion et parce qu'elles subissent cette violence sans pouvoir s'en défendre (Hirigoyen, 2001). « La confusion combinée au doute et à la baisse de l'estime de soi engendre un état de stress et de peur dans lequel la personne reste constamment sur le qui-vive, en état d'alerte » (Poudrette, 2000, p. 2) afin d'éviter d'autres manifestations de violence. Elles deviennent de moins en moins capables de supporter la situation et développent une fragilité au fait qu'elles ne peuvent plus tolérer une situation semblable, même dans un autre milieu (Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000). Ces personnes peuvent éprouver une détresse qui les amène à des idées suicidaires, à des désirs de vengeance ou à des réactions de violence.

Cette expérience ne s'oublie pas. Elle fait partie de l'histoire de la personne et est imprégnée dans sa mémoire et dans son corps. Un événement anodin peut l'amener à revivre des années plus tard les scènes de violence dont elle a été l'objet (Hirigoyen, 2001).

1.6.3 Les effets pour l'organisation

Le prix à payer pour la présence de violence au sein d'une organisation est très élevé, parce que la violence nuit autant au bon fonctionnement de l'organisation qu'à sa production. L'organisation doit assumer les coûts directs et indirects dus à l'absentéisme et à la formation des nouveaux venus qui remplacent les personnes en congé ou qui ont quitté faute de ne plus pouvoir supporter une telle situation. Elle doit aussi absorber l'augmentation des coûts reliés aux services juridiques et des cotisations de l'assurance collective, la perte de profit due à la baisse de productivité, aux erreurs commises et à la diminution de la qualité du travail. D'autres conséquences sont également présentes, telles la détérioration de l'image de l'organisation, de l'atmosphère de travail et des relations interpersonnelles, ainsi que la formation de clans et la baisse de motivation (Leymann, 1996; Damant et al., 1997; CSN, 1997; Hirigoyen, 1998; Moreau, 1999; Chappell et Di

Martino, 2000; Leclerc et al., 2000; Hirigoyen, 2001; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001; Soares, 2001).

1.6.4 Les effets pour la société

La société paie les coûts de la violence en supportant les personnes exclues prématurément du travail, celles qui recourent aux indemnités de chômage, aux invalidités ou qui se retrouvent dans les processus de réinsertion en emploi prodigués aux personnes victimes de cette violence. Elle doit aussi assumer les coûts liés aux soins médicaux immédiats, aux traitements de longue durée ainsi que ceux associés à la consommation de médicaments (Leymann, 1996; Chappel et Di Martino 2000; Leclerc et al., 2000). De plus, selon Chappel et Di Martino, (2000), la violence psychologique intensifie les peurs et l'anxiété à propos du crime et de la violence dans la société. Elle affecte ainsi la qualité du climat social.

1.7 Les terreaux fertiles

Les terreaux fertiles ne fomentent pas de la violence en soi, ils constituent plutôt des conditions qui favorisent son émergence dans les milieux de travail (Aurousseau et Landry, 1996; Hirigoyen, 1998; Leclerc et al., 2000; Soares, 2002). Certains de ces facteurs sont de nature individuelle alors que d'autres sont davantage liés aux contextes organisationnels et sociaux. Ces facteurs seront abordés dans les sections qui suivent.

1.7.1 Les facteurs individuels

Selon Damant et al. (1997), Moreau, (1999), Leclerc et al. (2000) et Hirigoyen (2001), certaines caractéristiques personnelles et interrelationnelles favorisent l'émergence de la violence au travail. La jalousie, le manque de solidarité, un manque de respect envers les autres ainsi que l'inimitié entre certaines personnes en sont quelques exemples. À cela, Hirigoyen (2001) ajoute que la présence de sentiments inavouables, tels que le refus de l'altérité, l'envie, la rivalité et la peur (de ne pas être suffisamment compétent, de ne pas être apprécié de ses collègues, de déplaire à son supérieur, du changement, d'une sanction,

de commettre une faute professionnelle, qu'une irrégularité soit découverte et d'être pris en défaut….) peut avoir un effet similaire. Ces peurs peuvent être engendrées par le mode de gestion de l'organisation. Elles peuvent parfois s'avérer non fondées.

D'autres facteurs tels la maladie mentale, les troubles caractériels, la frustration, le besoin de contrôler, des problèmes personnels, la consommation de drogue, d'alcool ou de médicaments, ont été identifiés comme favorisant l'adoption de comportements harcelants (Damant et al., 1997). Pour d'autres auteurs, ces mêmes traits apparaissent plutôt chez les individus comme une conséquence des lacunes organisationnelles (Hirigoyen, 1998; Damant et al., 1997; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001). Ils apparaîtraient en guise de réaction au stress engendré par une trop forte pression exercée par les organisations sur les travailleurs.

1.7.2 Les facteurs sociaux

Tout comme certaines exigences organisationnelles, le contexte social dans lequel nous vivons exerce, lui aussi, une forte pression sur les travailleurs. Les contraintes économiques, les taux de chômage élevés, la précarité d'emploi et l'insécurité sont fréquemment rapportés comme étant des facteurs propices au développement de la violence psychologique au travail (Damant et al., 1997; Au bas de l'échelle, 1998; Hirigoyen, 1998; Moreau, 1999; Leclerc et al., 2000; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001). Leclerc et al. (2000) mentionnent que les personnes démunies socialement, culturellement et financièrement sont aussi plus vulnérables. Tous ces facteurs renforcent le pouvoir des employeurs en incitant les gens à accepter des conditions inacceptables parce que le marché du travail offre peu d'opportunités.

1.7.3 Les facteurs organisationnels

Les frontières du commerce se sont estompées depuis l'avènement des nouvelles technologies et le commerce se fait désormais à l'échelle planétaire : c'est la mondialisation. L'ouverture à de nouveaux horizons commerciaux a révolutionné le contexte de travail ainsi devenu extrêmement concurrentiel. Pour survivre, le leitmotiv des

organisations s'est concentré sur la quête de l'excellence, la performance, la qualité totale et le respect des normes internationales. Dans la visée de ces nouveaux préceptes, l'entreprise devrait être compétitive avant d'être humaine.

Pour atteindre les standards qu'exigent ces règles de compétition, les organisations ont adopté des stratégies de privatisation, de fusion et de restructuration. La rationalisation des effectifs, concrétisée par des coupures de postes, des mutations et des licenciements, favorise la compétition entre les travailleurs. Les modifications des conditions de travail qui s'ensuivent augmentent la charge de travail des « survivants ». À ces changements, parfois brusques, sont associées des attentes de hausse de productivité et d'amélioration de la qualité, et cela, malgré la restriction des effectifs. De telles mesures déstabilisent le climat organisationnel. Ces changements, lorsque fréquents, ont pour effet de détériorer les conditions de travail et d'augmenter la pression sur les travailleurs. Ils deviennent alors des terreaux propices à l'émergence de la violence (Hirigoyen, 1998; Jauvin, 1999; Moreau, 1999, Leclerc et al., 2000; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001; Leclerc et Cardu, 2002). D'ailleurs, selon Soares (2002), 45,3 % des cas de harcèlement surviennent à la suite de changements dans l'organisation.

Toujours dans un souci de plus grande performance, les organisations ont revu leur manière de gérer leurs ressources humaines. Officiellement, les nouveaux modes de gestion valorisent le travail d'équipe et l'innovation et se veulent maintenant basés sur la confiance et la mobilisation du personnel. Pour Sennet (2000), ce lien de confiance que l'on cherche à établir est paradoxal. En effet, selon cet auteur, la confiance se développe sur le long terme alors que ce sont les valeurs de court terme qui prévalent actuellement au cœur des organisations. Dans le même sens, Moreau (1999, p. 32) constate un changement de signification de certaines valeurs traditionnelles. Par exemple, elle souligne qu'autrefois « l'excellence s'inscrivait dans la durée et dans l'être alors qu'aujourd'hui, elle s'exprime dans l'éphémère et dans le faire ». Que dire de la demande de mobilisation du personnel lorsque, d'une part, on ne reconnaît pas les efforts du travailleur pas plus qu'on ne le consulte dans la prise de décision et que, d'autre part, on lui demande de s'engager? Derrière ces nouvelles idéologies se camouflent officieusement des attentes d'identification et de disponibilité entières à l'organisation. D'un côté, on attend de l'autonomie et de

l'initiative, de l'autre côté, on veut de la soumission et de l'obéissance de la part des employés. Ces attentes paradoxales conduisent à des blessures psychologiques chez les travailleurs (Leclerc et al., 2000; Hirigoyen, 2001; Leclerc et Cardu, 2002). Le travail d'équipe, envisagé comme une solution de choix pour répondre aux nouveaux besoins organisationnels, connaît lui aussi son paradoxe. Effectivement, la vie d'équipe peut être stimulante, elle peut permettre de tisser des liens entre ses membres et conduire à des créations irréalisables par un individu seul. Mais elle peut s'avérer infernale en engendrant des conflits non résolus qui, exacerbés par l'incapacité ou le laxisme des gestionnaires à les résoudre, peuvent dégénérer en manifestation de violence (Hirigoyen, 1998; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001).

Selon Moreau (1999), Leclerc et al. (2000) et Leclerc et Cardu (2002), les organisations ont de plus en plus recours à différentes formes de flexibilité telles la sous-traitance, la sous-traitance en cascade, le travail autonome, le télé-travail, les recours aux agences de placement, aux programmes d'employabilité et à la délocalisation des entreprises vers des pays où les coûts de main-d'œuvre sont bas afin de réduire au minimum les frais inhérents associés à la permanence. Les emplois qui en résultent consistent en des emplois atypiques souvent mal rémunérés où les travailleurs ont peu de contrôle sur l'organisation de leur travail. Ces conditions sont associées à la précarité et « un des effets les plus importants de la précarisation du travail est de réduire la mobilité professionnelle et [d'en] rendre les personnes symboliquement prisonnières […] » (Leclerc et Cardu, 2002). Difficile d'être indépendant quand l'espoir de trouver mieux semble une mission impossible. Pour ces travailleurs captifs, ces modes de gestion sont dramatiques en ce qu'ils favorisent l'individualisme et réduisent les possibilités de solidarité en isolant les travailleurs les uns des autres et en les laissant sans avantages sociaux ni recours en cas de litige.

> Les possibilités de coopération, de communication et de résistance deviennent de plus en plus difficiles, ce qui a pour effet de majorer la souffrance, la frustration et la peur qui sont vécues dans une solitude affective au travail où chacun joue ses propres cartes, plongé dans un sentiment d'impuissance (Soares, 2001, p. 15).

Les femmes sont plus susceptibles de subir de la violence, étant donné qu'elles occupent proportionnellement plus d'emplois précaires et non syndiqués (Leclerc et al., 2000). Toutefois, les personnes, hommes ou femmes, qui ont un emploi permanent ne sont pas, non plus, à l'abri de la précarité. Selon Leclerc et al. (2002, p. 7), celles-ci « peuvent accepter de rester dans un travail où elles se sentent peu reconnues, voire méprisées, discréditées ou ostracisées, parce qu'elles redoutent de ne plus retrouver des conditions de travail aussi avantageuses ». Tous les travailleurs, qu'ils occupent un poste permanent, un poste à temps partiel ou qu'ils soient à contrat peuvent connaître la précarité tout comme personne n'est à l'abri des mauvaises conditions qui peuvent survenir à la suite de changements organisationnels. Tous peuvent se voir contraints de tolérer des situations qui seraient inacceptables dans un contexte différent.

Tel que mentionné auparavant, pour Dejours (1998), ces pratiques managériales et ces conditions de travail engendrent la peur qui, à son tour, génère des conduites de soumission et d'obéissance. Selon cet auteur, ces conduites mènent à l'abolition du sens moral dans le travail puisque c'est la survie en tant que travailleur qui compte. Sans être l'unique élément, encore une fois, l'allégation à l'effet que la peur est sous-jacente aux comportements violents semble ici se vérifier. On agit violemment par peur, on est paralysé par la peur lorsqu'elle est présente. On la banalise parce qu'elle fait ainsi moins peur. On se tait parce qu'on a peur des conséquences d'un bris du silence. La différence fait peur. On agresse parce qu'on se sent menacé et ce sentiment de menace vient de la peur. La précarisation rend vulnérable les personnes et des conditions de travail inacceptables sont tolérées parce qu'on a peur du chômage. Les organisations génèrent énormément de peurs par leurs exigences, leur manque de considération pour leurs employés, les changements imposés, parfois brusquement, et les menaces de toutes sortes.

Et pourtant, il suffirait de peu. En se basant sur plusieurs études, Moreau (1999) mentionne que « le facteur qui amène l'impact sur le plus grand bien-être des employés est la relation entre le patron et les employés » et que « le respect d'un patron envers ses employés et employées offre, une plus grande protection contre les comportements de violence psychologique que le salaire (p. 13).

1.8 Quelques statistiques

Il est difficile d'avoir un portrait de la situation réelle; la violence psychologique demeure encore trop souvent sous le sceau du silence. Par contre, on sait que l'ampleur du phénomène est non négligeable. Par exemple, le Regroupement des sans emploi de Victoriaville (RSEV) et le Comité d'action des non-organisés (CANO) estiment respectivement que, 45 % et 10 % des appels reçus pouvaient être rattachés à des problèmes liés à la violence psychologique au travail. Le Mouvement autonome et solidaire des sans-emploi (MASSE) évalue, quant à lui, que 10 à 15 % des personnes qui le contacte auraient vécu du harcèlement psychologique dans leur milieu de travail (Leclerc et al., 2000). Soares (2001) a relevé que près de 40 % des dossiers de l'organisme Au bas de l'échelle avaient été ouverts pour des plaintes de harcèlement psychologique. Selon ce dernier auteur, ces statistiques « sous-estiment l'ampleur du phénomène car elles comptabilisent seulement les individus qui, à un moment donné, ont décidé de chercher de l'aide et ont fini par contacter le groupe » (p. 4). Ces statistiques ne permettent pas, non plus, d'avoir une vision juste du phénomène puisque les données recueillies proviennent d'organismes qui représentent les personnes au chômage, sans emploi ou démunies et qu'on sait, que ces personnes sont davantage susceptibles de subir ce genre d'agression. Rappelons toutefois que des études réalisées à la CSQ et au SPGQ ont également rapporté des taux élevés de violence psychologique et que ces organismes représentent des professionnels et des travailleurs syndiqués.

La violence entre collègues représenterait 44 % des cas selon Leymann (1996), 12 % des cas selon Hirigoyen (2001) et 53 % des cas selon Soares (2001). Quant à la violence hiérarchique descendante, elle serait présente dans 37 % des cas selon Leymann (1996), 58 % des cas selon Hirigoyen (2001) et 22,4 % des cas selon Soares (2001) qui rapporte les taux les plus bas. La violence ascendante représenterait 1 % des cas selon Hirigoyen (2001) et Soares (2001). Les scores élevés concernant la violence entre collègues obtenus par Soares peuvent provenir, entre autres, du fait que les personnes ayant participé à son étude, sont membres d'un regroupement syndical. Le syndicat a comme mission de protéger ses membres et, jusqu'à maintenant, plusieurs conventions collectives ne permettaient pas de déposer un grief envers un collègue. Conséquemment, on peut supposer que le harcèlement,

mais plus spécifiquement le mobbing, peut être vu comme un moyen pour se débarrasser d'un collègue gênant. Quant à l'étude de Hirigoyen (2001), celle-ci a pris la forme d'un questionnaire expédié par la poste à 350 personnes. Plus de la moitié (55 %) des répondants se sont dits harcelés au travail et ont majoritairement identifié leur supérieur comme étant la personne qui agresse. Cette méthode de recrutement constitue une limite étant donné qu'on ne peut vérifier s'il s'agit réellement de cas de harcèlement, de fausses allégations ou s'il y a confusion avec d'autres situations difficiles au travail et qui n'en sont pas. Bref, la diversité des méthodes utilisées peut expliquer les grandes variations de taux. Cela témoigne du fait que la recherche en ce domaine en est encore à ses premiers balbutiements.

Il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne le sexe du harceleur (Hirigoyen, 2001; Soares, 2001; Leclerc et al., 2000). Par contre, en ce qui concerne les personnes agressées, les dossiers de Au bas de l'échelle (1998) révèlent que les femmes subissent les agressions dans 69 % des cas dénoncés. Leclerc et al. (2000) mentionnent que les femmes rapportent davantage de violence psychologique au travail tout en soulignant que les hommes ont moins tendance à demander de l'aide. À cela s'ajoute le fait que la précarité du travail, situation dans laquelle les femmes évoluent plus fréquemment que les hommes, est aussi une condition propice au harcèlement et à l'abus de pouvoir (Leclerc et al., 2000; Leclerc et al, 2002). On ne peut toutefois faire un rapport de proportion entre les hommes et les femmes qui subissent les agressions étant donné qu'on a peu de données concernant les hommes puisque ceux-ci, comme on l'a dit, recourent moins aux services d'aide.

* * *

Au cours de ce chapitre, nous avons vu que le phénomène de la violence psychologique au travail est complexe. Cette violence est difficile à identifier et elle peut aussi être confondue avec d'autres phénomènes. Ses manifestations sont souvent banalisées pour ne pas dire normalisées dans certains milieux; on ne s'en offusque plus, on ne se défend plus et on se sent responsable de celle qu'on nous fait endurer. Ses impacts sont dévastateurs pour les personnes qui la subissent, mais ils ont aussi un coût social et organisationnel difficile à évaluer avec précision. Personne n'est à l'abri de la violence : on peut tous la subir et certains peuvent la faire subir à autrui, parfois par perversité, mais plus souvent pour

conjurer leurs propres peurs et souffrances ou encore pour se blinder contre l'injustice et le mépris. Si elle est commise par des personnes, les organisations ont toutefois une influence considérable quant à son émergence et à son maintien. La violence au travail se raffine dans ses manifestations et le harcèlement psychologique en est la forme la plus subtile. Les personnes qui la subissent sont brisées. Dans cette aventure, elles ont perdu une qualité de vie personnelle et professionnelle à reconquérir.

Parce que toute forme de violence est fondamentalement inadmissible, parce que tout individu a le droit de travailler dans un milieu sain, exempt de violence et parce que tout individu a le droit d'espérer que son travail soit une source de développement personnel et professionnel, ce qui ne peut être le cas lorsqu'il y a violence, nous devons tout mettre en œuvre pour la prévenir, la contrer et soutenir les personnes qui en sont victimes.

Les personnes qui subissent de la violence psychologique mettent parfois beaucoup de temps avant de pouvoir la nommer, parce qu'elle est camouflée, encore trop peu connue et parce que ces personnes ne réalisent pas que les comportements hostiles dont elles sont l'objet sont en fait des agressions. Elles ont besoin de soutien, ce qui leur fait défaut au travail et souvent dans leur environnement personnel. Dans chaque situation de violence psychologique, il ressort qu'elles sont isolées, qu'elles ne reçoivent pas suffisamment de soutien de la part de leurs collègues, des supérieurs et de la direction. Au contraire, il arrive trop souvent que ceux-ci participent activement ou passivement à cette violence. Ces personnes ont besoin de la solidarité des collègues, du soutien de leurs supérieurs ainsi que de l'engagement de la direction dans une réelle volonté de ne plus tolérer ces comportements.

Tant que le silence persiste, la violence perdure. Les personnes touchées par la violence ont besoin de briser le silence et ce n'est pas chose facile pour elles, étant donné qu'elles ont fréquemment le réflexe de se replier sur elles-mêmes, leur expérience étant difficile à communiquer. Un espace où elles pourront s'exprimer sans se sentir jugées, où elles seront accueillies et écoutées apparaît comme un élément essentiel dans une démarche visant à les aider. Cet espace leur permettra de briser leur isolement afin de commencer à développer les premiers liens de solidarité qui les feront se sentir moins seules.

Une expérience de violence psychologique n'a pas de sens en elle-même. Une personne est battue pour des raisons qu'elle ignore, et cela, sans même s'en apercevoir, du moins pendant un certain temps. On a vu que cette violence entraîne une perte de sens, que la personne est désorientée dans sa vie personnelle et professionnelle puisqu'elle a perdu ses repères. Dans cette situation de violence insensée, le sens à trouver correspond au chemin qu'elles désirent poursuivre dorénavant. S'engager dans la reconstruction d'un sens à sa vie motive une personne à aller de l'avant parce qu'une telle démarche s'inscrit dans le cadre d'un projet.

Les personnes agressées éprouvent un fort sentiment d'impuissance. Elles se sentent démunies dans une situation où elles ne parviennent pas à prendre un minimum de contrôle. Elles ont besoin de dépasser ce sentiment d'impuissance qui les paralyse pour se réapproprier leur pouvoir d'agir.

De ces besoins, découle la possibilité d'élaborer une série d'ateliers où seront travaillés diverses dimensions dans le but de soutenir ces personnes. Le prochain chapitre décrit les fondements de l'intervention proposée. Cette intervention est basée sur deux approches, le pouvoir d'agir et la résilience.

C'est en passant par l'épreuve de sa vulnérabilité que l'être humain accède à la conscience de sa fragilité, et c'est paradoxalement ce passage qui lui apprend à vivre.
Gustave-Nicolas Fisher

Chapitre 2 - Résilience et pouvoir d'agir pour faire échec à la violence

Dans cette intervention, la résilience et le pouvoir d'agir sont deux processus associés afin de faire échec à la violence. Ces processus, qui se fondent sur des travaux théoriques a priori étrangers les uns aux autres, présentent certaines similitudes intéressantes et reposent sur des principes fort pertinents en lien avec la problématique de la violence psychologique au travail. Parmi les caractéristiques saillantes de ces travaux, on note la distance prise avec les analyses et les approches axées sur la victimisation. On note aussi qu'avec des mots et des concepts différents, ces deux courants accordent une grande importance à certaines conditions à réunir pour réagir positivement à un traumatisme (dans le cas de la résilience) ou à une injustice (dans le cas du pouvoir d'agir). On constate que les deux processus se fondent sur plusieurs points d'ancrages similaires pour comprendre et expliquer le changement. Avant d'examiner ces principaux points d'ancrages, qui seront aussi les points d'appui de l'intervention proposée dans le chapitre suivant, il convient de présenter de manière plus détaillée l'état des connaissances sur la résilience et sur le pouvoir d'agir.

2.1 Le processus de la résilience

Originellement, le terme *résilience* provient des sciences physiques et désigne la capacité d'un corps à reprendre sa forme initiale après avoir subi une pression, un choc. Dans une adaptation aux sciences sociales et à la psychologie, Vanistendael (1998, dans Cyrulnik, 1999), définit la résilience comme « la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative » (p. 10). Vanistendael et Lecomte (2000, p. 19) ajoutent que « la résilience humaine ne se limite pas à une attitude de résistance, elle permet la construction, voire la reconstruction ». Confrontée à une situation extrême, « la plasticité plus ou moins grande de notre rapport au monde extérieur et à

autrui » (Fisher, 1994, p. 30) est mise à rude épreuve. Contrairement à ce que démontrent les sciences physiques, il n'y a pas de possibilité, chez l'humain, de retourner à un état initial. Le choc survenu à la suite d'un événement traumatique laisse des marques désormais inscrites dans le corps et la mémoire de la personne et ces marques modifient irrémédiablement sa relation au monde (Cyrulnik, 1999). La lutte pour survivre fait appel au ressort interne de la personne en ce qu'elle nécessite l'utilisation de ses ressources profondes, ressources souvent inconnues jusqu'alors.

Traditionnellement, les recherches visent à comprendre les origines des problèmes des personnes en étudiant leurs difficultés d'adaptation. Les données recueillies mettent l'accent sur leurs points faibles et leurs lacunes. Si cette manière de procéder permet de comprendre certains facteurs individuels sous-jacents aux difficultés personnelles, elle tend toutefois le piège de l'étiquetage selon des schèmes pathologiques. Ce procédé conduit souvent les personnes concernées à endosser le diagnostic des experts et, par voie de conséquence, à accentuer les perceptions négatives qu'elles ont d'elles-mêmes et à se dévaloriser. Selon une autre vision, les études portant sur la résilience ont cherché à connaître les facteurs qui influencent favorablement la reprise du développement chez les personnes qui ont vécu un traumatisme, et ce, en dépit de ses conséquences. La résilience s'intéresse aux parties saines de la personne et à ce sur quoi elle peut miser pour reprendre du pouvoir sur sa vie, pouvoir qu'elle a le sentiment d'avoir perdu à la suite de l'événement traumatique.

Plusieurs auteurs (Guedeney, 1998; Cyrulnik, 1999; Vanistendael et Lecomte, 2000; Cyrulnik, 2001; Hanus, 2001; Manciaux, 2001; Poletti et Dobbs, 2001) s'entendent pour dire que la résilience n'est jamais acquise définitivement. Elle est une « capacité qui résulte d'un processus dynamique évolutif au cours duquel l'importance d'un traumatisme peut dépasser les ressources du sujet » (Manciaux, 2001, p. 5). La capacité de résistance d'une personne atteint certaines limites. Les facteurs de risques, ceux qui peuvent entraîner un traumatisme, peuvent être plus forts que les facteurs de protection, ceux qui favorisent la résilience. Même si la personne surmonte son traumatisme, un événement ou des difficultés peuvent toucher la partie douloureuse de sa mémoire et rouvrir la blessure (Cyrulnik, 1999; Poletti et Dobbs, 2001). Les circonstances, les contextes, la nature des agressions et les

étapes de vie exercent une influence sur la capacité de résilience (Manciaux, 2001). Cette capacité n'a rien à voir avec l'invulnérabilité.

Un événement traumatique ou extrême peut faire basculer la vie d'une personne et entraver son développement ultérieur. Cherchant à oublier et à éviter tout ce qui est susceptible de lui rappeler cet événement, la personne reste fixée sur son désir d'oublier qui, paradoxalement, maintient les souvenirs vivants. Elle les ressasse sans cesse, revit les scènes bouleversantes sans parvenir à les intégrer ou à les accepter, pas plus qu'elle n'intègre les émotions vécues à ce moment. D'ailleurs, pour Cyrulnik (1999, p. 137), il n'est pas souhaitable d'oublier.

> L'oubli n'est pas la solution puisqu'on laisse se remettre en place les conditions de la répétition. Mais la soumission au passé est préparation à la revanche. L'oubli laisse la répétition s'installer, alors que l'abus de mémoire prépare à la répétition intentionnelle.
>
> Ni oublier, ni utiliser : le seul moyen de s'en sortir, c'est de comprendre.

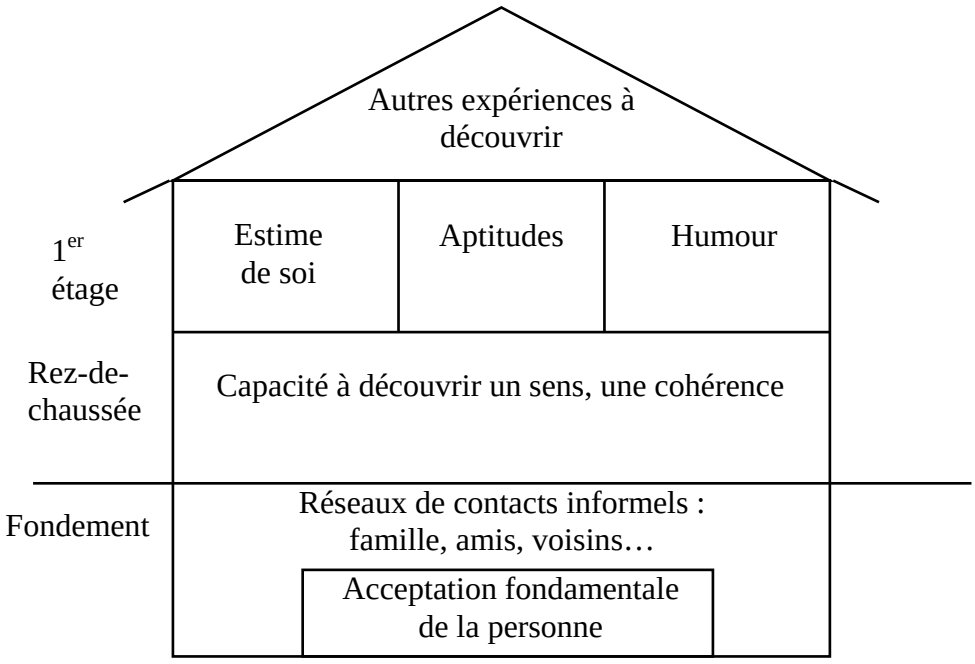
Comprendre vient du terme latin *comprehendere* qui signifie contenir en soi, saisir, donner à quelque chose un sens clair (Le Petit Robert, 2000). En d'autres mots, c'est faire sienne cette expérience en se la réappropriant par un travail d'intégration afin de ne plus combattre ce qui fait désormais partie de son histoire personnelle. L'oubli est impossible, nul ne peut oublier un événement qui a fait basculer sa vie. Oublier, non, mais vivre avec satisfaction malgré la blessure, oui. Plusieurs personnes y sont parvenues et l'étude de leur histoire a permis de mettre en lumière des éléments qui ont joué un rôle clé dans ce processus. La plupart des études du phénomène de la résilience ont été réalisées auprès d'adultes qui ont vécu une expérience traumatisante dans leur enfance et qui sont, malgré tout, parvenus à se développer et à avoir une vie satisfaisante. Toutefois, Vanistendael et Lecomte (2000) ainsi que Segal (1996) rapportent également de nombreux cas de personnes résilientes qui ont vécu un événement traumatique dans l'âge adulte.

Pour Cyrulnik (1999), les compétences liées à la résilience s'acquièrent dans l'enfance mais selon Poletti et Dobbs (2001, p. 29), « la résilience est une capacité humaine fondamentale. Tous les individus ont le pouvoir de se transformer et de transformer leur réalité à condition

de trouver en eux et autour d'eux les éléments qui leur permettent de créer cette capacité de résilience ». Adulte ou enfant, la résilience fait appel aux forces de chacun, à ses ressources et à sa capacité de saisir les ressources de son environnement.

Les éléments qui favorisent la résilience n'ont rien de très nouveau puisque ce « sont les mêmes que ceux qui permettent le développement d'une personnalité équilibrée » (Vanistendael et Lecomte, 2000, p. 21). Pour tout individu, l'amour, l'amitié, le sens donné à la vie, l'estime de soi ainsi que l'impression de pouvoir contrôler son existence sont des sentiments qui contribuent au bonheur ou à la satisfaction dans la vie, qu'il ait vécu un traumatisme ou non (Vanistendael et Lecomte, 2000).

Un modèle, la casita, offre une synthèse visuelle des éléments identifiés comme étant favorables à la mise en mouvement de la résilience. *Casita* est un terme espagnol qui signifie « maisonnette ». Selon Vanistendael et Lecomte (2000), la casita est un symbole puissant pour tous puisqu'il rappelle la maison. Le foyer offre la sécurité et rappelle les liens avec ceux qu'on aime. Chaque pièce de la maisonnette correspond à un domaine d'intervention possible. Les pièces de la casita sont communicantes entre elles, marquant ainsi l'interrelation entre ses différents domaines. Le modèle de la casita est illustré ci-bas (Vanistendael et Lecomte, 2000) et chaque domaine sera discuté dans les sections qui suivent.



2.1.1 Les réseaux de contacts

Les réseaux informels constituent les fondations de la casita. Ils sont indispensables à la construction de la résilience en apportant le soutien nécessaire au développement ou à la croissance de la personne. Les réseaux informels que sont la famille, les amis et les voisins peuvent être plus ou moins présents chez les adultes. C'est pourquoi les réseaux formels offrent une alternative qui permet de combler leur relative absence, ou encore ils peuvent offrir une source de soutien complémentaire qui possède ses propres particularités. À cet effet, Segal (1986) mentionne que les groupes d'entraide et de soutien sont explicitement un facteur de résilience chez l'adulte qui subit un trauma.

En réalité, le type de réseau qui offre le soutien est sans importance dans la résilience. Pour tous les auteurs, la résilience est d'abord un processus relationnel. S'il y a un élément fondamental dans la résilience, c'est bien celui d'une relation de qualité qui permet de s'exprimer avec confiance.

> La résilience est un processus complexe, un résultat, l'effet d'une interaction entre l'individu et son environnement. Et l'aspect-clef de cette relation, c'est bien semble-t-il la capacité d'être en relation avec l'autre : on n'est pas résilient face à tout et n'importe quoi, et on ne l'est en tout cas pas tout seul, sans être en relation (Guedeney, 1998, p. 17).

Dans une situation de crise, la personne qui souffre a le sentiment d'être éloignée et même désengagée envers les autres, ses amis, sa famille. La souffrance, tant qu'elle demeure inexprimée, conduit au repli sur soi qui isole davantage parce que la personne a l'impression d'être différente des autres. Elle a tendance à s'isoler alors qu'au contraire, la communication est un besoin essentiel chez la personne qui subit un trauma (Segal, 1986). Quand elle prend le risque de parler, elle donne aux autres l'opportunité de lui manifester leur présence.

La communication est au cœur de ce qui crée le soutien mutuel et, selon Segal (1986), elle est l'élément essentiel de la mise en œuvre d'une solidarité entre les personnes, et ce, pour trois raisons. Premièrement, la communication permet de cicatriser une blessure parce que l'expérience est nommée et parce que les sentiments vécus alors sont traduits dans des

mots. Ensuite, elle permet de reconnaître que les autres affrontent des problèmes similaires; la personne n'est plus seule. Finalement, en partageant leurs expériences avec des personnes qui ont vécu un problème similaire, les participants apprennent que leur réaction au stress généré par la situation bouleversante est naturelle. Ils constatent que d'autres réagissent de la même manière qu'eux et les émotions émergentes telles que l'anxiété excessive ou la tristesse, émotions généralement désapprouvées socialement, deviennent légitimes et acceptables (Segal, 1986).

Cyrulnik (1999) souligne indirectement l'importance des réseaux formels lorsqu'il mentionne que « la plus grande partie des facteurs de résistance d'un individu est tissée autour de lui par les organisations psychosociales qui, en lui tendant des perches, lui offrent des circuits d'épanouissement possibles » (p. 53). Il ajoute que,

> Pour métamorphoser l'horreur, il faut créer des lieux où s'exprime l'émotion. Une resocialisation « comme si de rien n'était » souligne la blessure, alors que la transformation se fait sans peine dès qu'on peut la dessiner, la mettre en scène, en faire un récit ou une revendication militante (Cyrulnik, 1999, p. 70).

Créer des lieux, c'est offrir aux personnes un espace formel pour s'exprimer et ne plus faire comme si rien ne s'était passé parce que cela entretient le silence et l'inaction. C'est aussi soulager les proches pour qui entendre et voir la souffrance des siens peut s'avérer une tâche trop lourde à porter.

Pour Segal (1986), les groupes formels apportent incontestablement une forme de soutien unique. Selon cet auteur, le partage d'expériences semblables crée une ouverture de soi qui permet d'exprimer des choses sur soi qui seraient difficilement dévoilées dans d'autres circonstances. Ce même partage favorise l'ouverture à l'autre. Tout peut être discuté et compris par les membres du groupe parce qu'il y a acceptation et compréhension de l'autre.

Shakoor et Fister (2000) ont réalisé une intervention de groupe visant à encourager un mouvement de résilience auprès de divers intervenants dans un hôpital de Bosnie, pays alors en guerre. Ces intervenants étaient doublement touchés par cette guerre, d'une part, parce qu'ils avaient à côtoyer et aider des victimes de la guerre et, d'autre part, parce qu'ils

en étaient eux aussi victimes pour avoir perdu au moins un être cher. Ces personnes vivaient intérieurement et isolément leur souffrance et dans certains cas leur désespoir, puisqu'un participant a avoué qu'il planifiait son suicide. L'ouverture de soi de certains membres a peu à peu favorisé l'ouverture des autres et leur a donné l'opportunité de s'offrir un soutien mutuel qui leur a permis de briser l'isolement dans lequel chacun était confiné. Selon les participants, leur vie a été enrichie au contact des autres, leur estime de soi a gagné en force, et ils ont redécouvert la camaraderie. Ils ont également mentionné que leur sentiment de souffrance insensée s'est dissipé et qu'ils ont redécouvert le sens des relations significatives. Finalement, ils ont aussi mentionné avoir vécu une expérience de chaleur humaine, de valeur personnelle et d'acceptation fondamentale de l'autre.

Vanistendael et Lecomte (2000) ainsi que Hanus (2001) expriment toutefois une certaine réserve quant à l'impact que peuvent avoir les groupes d'entraide et de soutien chez les personnes qui ont subi un traumatisme. Parce qu'elles sont de plus en plus à l'aise pour exprimer leur expérience, les personnes peuvent entretenir une dynamique d'apitoiement sur leur sort où parler de leur vécu fait émerger des sentiments de tristesse qui incitent à en parler encore plus, ce qui à son tour augmente la tristesse… La résurgence des émotions liées à cet événement peut également être violente et nécessiter une aide supplémentaire. Il relève du rôle du professionnel de recadrer la situation pour maintenir les aspects bénéfiques des groupes (Vanistendael et Lecomte, 2000; Hanus, 2001).

Au centre des réseaux se situe l'acceptation fondamentale de la personne. L'acceptation fondamentale est souvent source de confusion. Elle réfère à l'acceptation de la personne et non pas nécessairement à l'acceptation de ses comportements qui, eux, peuvent parfois s'avérer inadmissibles (Vanistendael et Lecomte, 2000). La conscience de partager la même humanité rend cette acceptation fondamentale possible. Elle crée une ouverture à l'empathie qui se manifeste par l'accueil de l'autre tel qu'il est, qui permet de le comprendre et de vouloir lui venir en aide (Segal, 1986; Vanistendael et Lecomte, 2000).

2.1.2 La capacité à découvrir un sens, une cohérence

Au rez-de-chaussée de la casita, se trouve le sens, la cohérence à sa vie. Qu'on soit adulte ou enfant, le sens est une dimension reconnue comme étant indispensable au développement de la résilience. Selon Vanistendael et Lecomte (2000, p. 77), « donner un sens à sa vie constitue un élément essentiel permettant de surmonter les difficultés de la vie ». Le sens permet à l'individu de se transcender parce que sa vie est dirigée vers quelque chose ou quelqu'un d'autre que soi-même, qu'il s'agisse d'un but à atteindre ou d'un être humain à connaître (Frankl, 1993). Il ajoute que le sens à la vie ne peut pas se définir d'une manière générale. Il renvoie plutôt à la capacité d'une personne à choisir sa propre interprétation des événements de sa vie (Shakoor et Fister, 2000).

La quête de sens peut prendre la forme d'un enjeu existentiel tout comme elle peut seulement permettre à la personne de prendre une distance par rapport à un événement pour ne plus être tourmentée par celui-ci. Selon Cyrulnik (1999, p. 18), dans le cas d'une prise de distance, une réponse satisfaisante aux questions « Pourquoi dois-je tant souffrir? » et « Comment vais-je faire pour être heureux quand même? » influence positivement l'aptitude des personnes à affronter la situation dramatique et ses conséquences. La première question vise à comprendre l'événement en le situant dans une perspective plus large. Elle soulève cependant des sentiments d'injustice et de colère, tant que cet événement n'est pas repositionné. La réponse à la seconde question amène une ouverture aux autres, à de nouveaux horizons. Le sens connu peut amener la personne à passer à l'action, en utilisant son expérience, par exemple, pour se doter d'un projet à réaliser, d'un objectif à atteindre (Segal, 1986; Cyrulnik, 1999; Vanistendael et Lecomte, 2000; Hanus, 2001).

En tant que quête existentielle, la recherche de sens peut être explorée à l'intérieur de trois dimensions : l'accomplissement, l'amour et la souffrance (Frankl, 1993). L'accomplissement renvoie à ce que Frankl (1993) et Monbourquette (2002) considèrent la mission de chaque personne. Le sens de l'accomplissement n'est autre que la réalisation de soi par le travail ou la création d'une œuvre. L'amour, celui de l'autre, de la nature ou de l'art, permet la création de liens avec quelque chose ou quelqu'un d'autre que soi. Il donne accès à une meilleure connaissance de soi parce qu'il dévoile à chacun ses caractéristiques. L'amour permet ainsi de prendre conscience de ses potentiels et suscite un élan pour les

actualiser. Le sens d'une souffrance permet de « transformer une tragédie personnelle en victoire, une souffrance en réalisation humaine » (Frankl, 1993, p. 121). La souffrance cesse lorsqu'elle devient significative. Selon Frankl (1993), l'homme ne cherche ni le plaisir ni la souffrance mais une raison de vivre, avant tout. C'est pourquoi il accepte la souffrance à condition qu'elle ait un sens. La vie n'est jamais totalement absurde.

L'absence de réponse à la quête de sens augmente la douleur et ce, tant et aussi longtemps que cette quête se perpétue. À l'inverse, elle donne un sentiment d'un plus grand pouvoir sur sa vie lorsqu'elle aboutit favorablement. « Elle constitue un processus adaptatif, permettant à la personne une plus grande maîtrise de son existence » (Vanistendael et Lecomte, 2000, p. 81). En parlant de femmes agressées, Poletti et Dobbs (2001, p. 63) ont pu « vérifier combien celles qui avaient trouvé une raison de vivre, un sens à la souffrance qui était la leur, avaient accès à des ressources insoupçonnées qui leur permettaient de faire preuve de résilience ». Les personnes qui ont trouvé un sens à leur expérience manifestent moins de symptômes de stress, démontrent une estime de soi plus élevée et sont aussi mieux insérées dans la société (Segal, 1986; Vanistendael et Lecomte, 2000).

2.1.3 L'estime de soi, les aptitudes et l'humour

Trois pièces constituent le premier étage de la casita, ce sont l'estime de soi, les aptitudes ainsi que l'humour. L'estime de soi est un besoin fondamental et universel pour tout être humain. Elle découle de l'appréciation que l'on a de soi. Cette appréciation est fonction du regard que l'on porte sur soi et de celui de l'autre sur soi, de la qualité des relations affectives et de l'évaluation faite concernant ses propres réalisations (Vanistendael et Lecomte, 2000; Monbourquette, 2002). L'estime de soi est constituée de deux dimensions : l'estime de soi affective et l'estime de soi pour ses compétences.

L'estime de soi affective permet de s'aimer malgré ses défauts, ses limites, ses échecs et ses revers simplement parce que la personne se reconnaît inconditionnellement digne d'amour et de respect. Elle est indépendante des performances et permet de résister à l'adversité et de se reconstruire après un échec. L'estime de soi affective peut être reconstruite chez

l’autre en manifestant à son égard une attitude d’acceptation et de respect. Le respect donne à la personne un sentiment de valeur personnelle (Vanistendael et Lecomte, 2000).

L’estime de soi pour ses compétences, appelée aussi confiance en soi, permet à la personne de croire en ses capacités d’agir adéquatement selon les besoins de la situation (André et Lelord, 1999; Monbourquette, 2002; Lévesque, 2000). Elle donne la détermination nécessaire à la réalisation de ses projets et de ses rêves et elle se bâtit à partir du succès obtenu dans ses réalisations (Monbourquette, 2002). Avoir une haute estime de soi pour ses compétences ne signifie pas pour autant que la personne possède une estime de soi globale élevée puisque, dans certains cas, la personne dissimule un manque d’estime en prenant un « masque de "surcompétence" » (Lévesque, 2000, p. 49). Par contre, la personne qui possède une bonne estime de soi affective aura indubitablement confiance en elle dans la mesure où elle bénéficie des conditions requises pour réussir convenablement ce qu’elle entreprend.

Une saine estime de soi permet de développer une conscience dépourvue de culpabilité (Vanistendael et Lecomte, 2000; Segal, 1986), c’est-à-dire qu’elle permet à la personne de faire une distinction entre ce qui lui est attribué et ce qu’elle est vraiment; elle lui permet de voir qu’elle peut être victime sans être coupable. Poletti et Dobbs (2001, p. 61) en parlent comme d’une « capacité à refuser la culpabilité, même lorsque l’oppresseur tente de l’imposer d’une manière ouverte ou cachée ». Les personnes qui ont subi un traumatisme ont à lutter contre un fort sentiment de culpabilité parce qu’elles se condamnent en s'octroyant l’entière responsabilité d’un événement. D’une part, elles considèrent que c’est un prix à payer pour leur propre méchanceté; d’autre part, le fait d’assumer la responsabilité de l’événement répond à leur besoin de croire que chacun est en contrôle de sa propre destinée (Segal, 1986; Fisher, 1994; Cyrulnik, 1999). Cette culpabilité est souvent renforcée par l’environnement qui blâme la victime pour ce qui lui arrive en arguant qu’il y a toujours une bonne raison pour que les gens souffrent (Segal, 1986). Ces convictions sont sécurisantes parce qu’elles laissent faussement croire que nous sommes à l’abri du malheur tant que nous agissons « correctement ». Selon Segal (1986), cette culpabilité est destructrice et immobilisante puisqu’il est « virtuellement impossible de se sentir coupable et d’espérer en même temps » (p. 92). En contrepartie, Segal (1986) note qu’il existe une

autre culpabilité, plus saine, celle qui agit comme un indicateur à l'effet qu'on fait fausse route. C'est une culpabilité créatrice parce qu'elle incite à passer à l'action pour se sentir plus confortable avec soi.

Wolin (2001) mentionne quatre attitudes de l'intervenant qui nourrissent l'estime de soi de la personne :

1. *Croire en elle et en son futur.* Croire en la personne, c'est lui offrir une raison d'espérer et croire en son futur, c'est lui signifier que les choses peuvent changer.
2. *Être curieux* pour aider la personne à communiquer son expérience et ce qu'elle a vécu à travers de celle-ci tout en étant respectueux et en ne portant pas de jugement.
3. *Utiliser un vocabulaire qui souligne les forces de la personne* plutôt que de poser un diagnostic avec des termes négatifs. Permet de voir la personne avec des ressources et non pas uniquement comme une victime.
4. *Porter une attention particulière aux détails et aux exceptions dans l'histoire douloureuse de la personne* plutôt que de généraliser ou d'expliquer ses observations à l'aide de schèmes de pathologie.

Les aptitudes et les compétences constituent la seconde pièce de l'étage. Celles-ci varient selon chaque personne, sa situation et ses besoins. Par contre, certaines aptitudes et compétences, telles les habiletés sociales, sont généralement reconnues comme étant d'une grande importance au niveau relationnel. Il s'agit, par exemple, de savoir établir un contact avec l'autre, de maîtriser ses impulsions, de savoir demander de l'aide, de résoudre un problème, de savoir communiquer ou négocier (Vanistendael et Lecomte, 2000). Étant donné que ces habiletés s'enseignent, cette seconde pièce de la casita est un domaine où les interventions sont plus faciles à réaliser pour un professionnel. Toutefois, « il ne suffit pas d'acquérir des aptitudes et des compétences. Pour vouloir et pouvoir les utiliser, il faut avoir le sentiment qu'on a une certaine influence sur le cours des événements » (Vanistendael et Lecomte, 2000, p. 158).

La dernière pièce de l'étage, celle de l'humour, peut laisser place à de la confusion. Il ne faut pas confondre rire de la situation ou de soi, qui serait un humour destructeur et cynique, avec l'humour qualifié de thérapeutique. Contrairement à la première forme

d'humour, l'humour thérapeutique ne peut être forcé. Selon Vanistendael et Lecomte (2000), l'humour est une soupape au stress; il permet de dépasser la réalité sans la refouler.

> Loin d'être une fuite, cet humour exprime une pleine reconnaissance de la réalité, c'est-à-dire non seulement du caractère destructeur du pouvoir en place, mais aussi des valeurs à préserver. Il instaure de plus un espace de liberté et de détente, indispensable dans une situation d'oppression (p. 129).

Pour Frankl (1993), l'utilisation de l'humour démontre que la personne maintient une certaine distance par rapport aux situations, aux choses. Dans le cas de la résilience, l'humour est un indicateur à l'effet que la personne intègre son expérience sans la nier et sans chercher à s'en défendre.

2.1.4 Les autres expériences à découvrir

Finalement, comme dans toute maison, au dernier étage de la casita se situe le grenier. Cet étage est celui de l'ouverture à de nouvelles expériences. La personne reprend le contrôle de sa vie en étant capable de reprendre des initiatives et de poser des actions. Elle n'est plus repliée sur elle-même et n'est plus bloquée par les conséquences du traumatisme subi. Elle est toutefois consciente de sa vulnérabilité et sait qu'elle doit se protéger. À ce moment, souffrances passées et résilience sont enchevêtrées et cela « conduit de nombreuses personnes résilientes à faire preuve d'un étrange mélange de force et de fragilité »; fragilité à cause de l'épreuve et force pour l'avoir surmontée (Vanistendael et Lecomte, 2000, p. 188).

Le modèle de la casita n'est pas un modèle fixe, immuable qui doit se dérouler selon un mode d'intervention structuré, précis et ordonné. Il n'y a pas d'ordre à suivre. « La personne qui souhaite favoriser la résilience chez autrui va commencer à travailler là où elle peut, en se fixant des priorités selon les besoins (Vanistendael et Lecomte, 2000, p. 210). Cependant, il importe d'abord de valoriser les compétences des personnes avant de chercher à en construire de nouvelles.

L'homme raisonnable s'adapte au monde. Celui qui est déraisonnable persiste à vouloir adapter le monde à lui-même. Aussi, tout progrès dépend de l'homme déraisonnable.
George Bernard Shaw

2.2 Le processus de la réappropriation du pouvoir d'agir

Empowerment, *réappropriation* ou *pouvoir d'agir* sont des termes « jumeaux » (Farkas et Vallée, 2002) utilisés en psychologie communautaire pour parler d'une approche d'intervention principalement basée sur l'entraide, le soutien par les pairs et la défense des droits des opprimés. L'approche centrée sur la réappropriation du pouvoir d'agir dont il sera question dans cette section vient de la psychologique communautaire qui, elle-même, a émergé à la suite d'un constat d'échec des pratiques de la psychologie clinique dans l'aide aux personnes démunies (Le Bossé, 1995). Elle est apparue en guise de réponse à la nécessité de renouvellement des pratiques classiques.

Traditionnellement, les experts œuvrant dans les centres de services sociaux définissaient eux-mêmes les problèmes et les besoins des personnes démunies puis, développaient des interventions en vue d'une meilleure adaptation de celles-ci à leur environnement. Non seulement les personnes ciblées par l'intervention devaient accepter ce qui était décidé pour elles, mais en plus, elles avaient à porter, seules, le poids du changement. Un tel message tacite sous-tend que les difficultés auxquelles ces personnes sont confrontées proviennent de leurs inaptitudes à répondre adéquatement à leurs besoins, à prendre soin d'elles (Le Bossé, 1995). En fait, les raisons qui sous-tendent et maintiennent leurs difficultés proviennent d'une réalité beaucoup plus complexe que leur seule mésadaptation. Les échecs répétés des approches classiques ont amené les intervenants à constater que la personne n'est pas l'unique responsable de sa situation; l'environnement et le contexte social dans lesquels elle évolue influencent négativement les possibilités de trouver des solutions adéquates (Mullender et Ward, 1991; Parsons, 1991; Breton, 1994a, 1994b; Le Bossé, 1995, 1998, 2000).

Originellement, cette approche ciblait exclusivement les personnes démunies et marginalisées afin de mettre un terme à l'oppression qu'elles subissaient. Maintenant, le

pouvoir d'agir a pris un sens élargi. Il peut être défini « comme un processus caractérisé par l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation, une communauté » (Le Bossé, 1998, p. 352). Le désir de se réapproprier son pouvoir d'agir « est déclenché par une crise, une frustration ou une offense » (Le Bossé, 1996, p. 16), moment où la personne prend conscience qu'elle est victime d'une injustice construite par le système politique et le contexte socioéconomique qui influencent négativement ses conditions de vie (Mullender et Ward, 1991; Parsons, 1991; Breton, 1994a, 1994b; Le Bossé, 1995, 1998, 2000; Le Bossé, Gaudreau, Arteau, Deschamps et Vandette, 2002) et, moment où elle décide que les choses doivent changer.

Selon Torre (1985 dans Parsons, 1991), le processus du pouvoir d'agir se développe à trois niveaux. Il se caractérise par un processus développemental chez la personne qui se manifeste par une élévation des sentiments d'estime de soi, d'efficacité et de contrôle. Il en résulte une libération enclenchée par l'éducation et la prise de conscience de l'influence du contexte, libération qui se poursuit par une recherche de gain de pouvoir soutenue par un mouvement social à changer les structures qui restent oppressives. Ces temps ne se déroulent pas selon un processus linéaire. Au contraire, ils s'élaborent selon des « épisodes de croissance et de retours en arrière, des périodes de changement rapide et d'apparente inertie » (Farkas et Vallée, 2002, p. 5). Mullender et Ward (1991) et Breton (1994a) soulignent que la réflexion au cours du processus est un élément vital pour qu'une action soit efficace. D'ailleurs, Breton (1994a) spécifie que la praxis est la seule voie pour aider les personnes à devenir des sujets conscients, autonomes et en contrôle de la situation. Sans cette praxis, elles sont condamnées à adopter les idées des autres et à y réagir plutôt que d'agir en fonction de leurs propres choix. Par contre, avec l'autonomie vient la responsabilité et cela exige l'engagement patent des personnes dans la réponse à leurs besoins (Breton, 1994a).

2.2.1 Le processus de dévictimisation

Les personnes opprimées, démunies éprouvent souvent un fort sentiment d'impuissance à l'idée de changer les choses puisqu'elles ne parviennent pas à prendre le contrôle sur leur situation difficile; or, on sait que le sentiment d'impuissance influence négativement la

capacité à s'affirmer (Monbourquette, 2002). Selon la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) (1997), le sentiment d'impuissance apparaît lorsque la personne refoule sa colère, banalise les événements ou tente de les oublier. La répétition de ces attitudes entraîne la personne dans une dynamique circulaire où elle apprend l'impuissance en vivant échec sur échec. Elle perd ainsi graduellement du pouvoir sur sa vie.

Il est possible de sortir de ce cercle de l'impuissance pour entrer dans celui de pouvoir. Il est possible d'entrer dans cette dynamique positive en reconnaissant d'abord la situation et en la nommant, puis en s'engageant dans une démarche de changement qui prend la forme d'un processus de dévictimisation. Selon la FIIQ (1997), cette démarche comporte trois dimensions. La première dimension, l'estime de soi, ne sera pas abordée étant donné qu'elle a déjà été traitée dans l'approche de la résilience. Les deux autres dimensions, soit l'affirmation de soi et la colère, sont examinées ci-après.

L'affirmation de soi traduit le refus de la passivité et de l'oubli de soi (Larouche, 1997). Ball-Wyman et Jakibowski (dans Larouche, 1997, p. 14) considèrent que « s'affirmer, c'est d'être capable pour son bien et son intérêt, de se tenir debout sans anxiété excessive et d'exprimer honnêtement ses sentiments et de soutenir ses opinions sans nier la valeur personnelle de l'autre ». S'affirmer, c'est refuser d'être passif et de s'oublier (Larouche, 1997). Selon Cungi (1996), une personne qui n'y parvient pas aura souvent tendance à adopter des comportements extrêmes, c'est-à-dire un comportement inhibé ou un comportement agressif. Celle qui adopte un comportement inhibé n'arrive pas à satisfaire ses besoins parce qu'elle nie ses droits et ses besoins au profit de ceux des autres. Les personnes qui ont une faible estime d'elles-mêmes adoptent généralement ce genre de comportement. À l'opposé, la considération unilatérale de ses droits, sans respect de ceux des autres, est souvent exprimée par un comportement agressif. Ce comportement est plus fréquent chez les personnes ayant une estime d'elles-mêmes élevée (Cungi, 1996). L'affirmation de soi se situe entre ces deux pôles où le respect de soi et des autres est présent.

La colère dérange; elle heurte fréquemment les autres et amène parfois la personne qui l'a exprimée à se sentir coupable. Elle est souvent confondue avec l'agressivité. La colère est

une émotion alors que l'agressivité est la manifestation de cette émotion. Selon Lerner (1994), Morin (1998) et Moore (2001), la colère agit comme un signal d'alarme qu'il faut écouter, à savoir : on nous fait mal, nos droits sont violés, quelque chose ne va pas, il y a dans notre vie un problème émotionnel non résolu, nous en faisons trop, nous donnons plus que nécessaire et, finalement, les autres nous aident trop et briment notre autonomie. De fait, la colère indique que l'intégrité de la personne est menacée (Lerner, 1994; Moore, 2001). Elle vise donc à préserver cette intégrité par une invitation à demeurer à l'écoute de ce qui est ressenti, à réfléchir aux raisons de son apparition et à refuser d'être envahi par l'autre.

Il est difficile pour une personne d'accepter la légitimité de sa colère parce que son expression comporte le risque d'être désapprouvée, voire rejetée et aussi parce qu'elle signifie que les choses doivent changer. Le changement fait peur parce qu'il amène de l'instabilité. Il génère de l'angoisse tant chez la personne qui amorce les changements que chez celle qui doit s'ajuster à ceux-ci. Cependant, tant que le statut quo est maintenu, la personne est appelée à revivre les mêmes scénarios, les mêmes colères (Lerner, 1994).

La colère « comporte à la fois des aspects constructifs et des aspects nuisibles » (Morin, 1998; Moore, 2001). Exprimée d'une manière inacceptable pour les autres, elle peut briser une amitié ou rendre invivables des relations de travail. Niée, elle maintient la personne dans un état de passivité. Accueillie et reconnue, elle sert de guide en ce qu'elle donne accès à des informations précieuses concernant ce qui est vécu dans une relation ou une situation. Dans ce cas, elle invite la personne à identifier ses limites et à clarifier ses choix. Pour utiliser efficacement la colère, il faut renoncer à accuser l'autre d'être l'unique responsable du problème et renoncer à l'idée que c'est à lui de changer. Ceci ne veut pas dire qu'il faut accepter son comportement ou s'y plier, mais qu'il y a lieu d'adopter une attitude d'affirmation de soi et cette dernière n'est possible que lorsque la personne a déterminé ses besoins et ses priorités (Lerner, 1994). La colère contient une force, une énergie puissante qui peut être utilisée positivement afin de poser des actions en fonction de ceux-ci. Elle doit enfin être « gérée », c'est-à-dire qu'on doit apprendre à l'exprimer au moment opportun.

L'approche du pouvoir d'agir invite les personnes à déterminer elles-mêmes leurs besoins et leurs priorités et, par extension, à se reconnaître et à défendre leurs droits. Cette approche offre aux personnes la possibilité de se réapproprier leur pouvoir d'agir parce que leur implication tout au long du projet qui les concerne en est un élément de base. Elles restent ainsi maîtres des décisions qui les touchent plutôt que d'être contraintes à subir les choix des experts. Cette approche situe les individus au cœur de l'intervention et ceux-ci deviennent les « porteurs du changement et les promoteurs de leur bien-être et de celui de leur communauté » (Le Bossé, 2000, p. 7).

Toute intervention centrée sur le pouvoir d'agir repose sur un ensemble de conditions et de valeurs qui doivent obligatoirement être présentes pour s'inscrire dans une telle démarche. Mullender et Ward (1991) ont clairement mis en évidence les principes qui doivent transparaître tant dans les attitudes et les croyances des intervenants que dans les activités et dans le mode de fonctionnement du groupe qu'on privilégie. Ces principes sont respectés lorsque certaines conditions d'intervention favorables à la réappropriation du pouvoir d'agir sont réunies. Ces conditions sont explicitées dans la section suivante.

2.2.2 Les conditions favorables à la réappropriation de son pouvoir d'agir

Une intervention orientée vers la réappropriation du pouvoir d'agir ne peut être pré-élaborée. En effet, chaque intervention consiste en une nouvelle création qui répond de manière originale aux besoins spécifiques des personnes. Par contre, si l'intervention n'est pas structurée à l'avance, elle nécessite une pré-planification de la part des intervenants qui s'entendent sur certains principes et veillent également à établir les aspects techniques de l'intervention afin d'obtenir le soutien de base requis (Mullender et Ward, 1991; Lindsay, 1994). Ainsi, dans toute intervention orientée vers la réappropriation du pouvoir d'agir, on devrait retrouver les conditions suivantes.

1. Il convient d'avoir confiance dans les personnes, de refuser de leur apposer une étiquette négative et de reconnaître qu'elles ont des habiletés, des connaissances et des compétences.

Les personnes aux prises avec les mêmes difficultés non résolues développent un sentiment d'impuissance et d'incompétence à cause de l'accumulation des échecs qui en découle (Mullender et Ward, 1991; Breton, 1994b; Le Bossé, 1995, 1998, 2000). Solomon (1976, dans Parsons, 1991) a identifié qu'une évaluation négative de soi, une accumulation d'expériences négatives et un contexte qui bloque et dénie les actions prises par les personnes démunies sont des éléments qui favorisent le développement du sentiment d'impuissance. Ces éléments sont interreliés et leur combinaison contribue fortement à détériorer l'estime de soi. Selon Parsons (1991), cette estime de soi dévalorisée n'est pas ce qui a causé les échecs, mais elle est plutôt le résultat des apprentissages négatifs engendrés par les facteurs qui renforcent le sentiment d'impuissance.

L'estime de soi peut être rehaussée. Certaines attitudes de l'intervenant, attitudes nécessaires à toute intervention orientée vers la réappropriation du pouvoir d'agir, sont bénéfiques en ce sens. Par exemple, en respectant les décisions des membres du groupe, l'intervenant démontre une reconnaissance de leur droit de choisir ce qu'ils jugent le plus approprié pour eux. Cette attitude a un double effet. D'une part, elle contribue à élever l'estime de soi et, d'autre part, elle contribue à rendre aux personnes leur dignité humaine par le respect manifesté à leur égard. Un autre moyen pour élever l'estime de soi vient de ce que les interventions fondées sur le pouvoir d'agir mettent l'accent sur les forces plutôt que sur les limites des personnes (Le Bossé, 1998, 2000). Cette mise en valeur de leurs capacités élève l'estime de soi parce que les personnes reprennent graduellement confiance en leurs compétences et cela modifie favorablement le regard qu'elles portent sur elles. Cette nouvelle confiance les amène à voir autrement leur situation, puis à oser poser des gestes qui contrent peu à peu le sentiment d'impuissance laissé par les échecs antérieurs. Pour Farkas et Vallée (2002), l'intervenant qui croit dans le potentiel des participants, alors qu'eux-mêmes souvent n'y croient pas, et qui les encourage sans forcer, peut jouer un rôle considérable dans un processus de réappropriation.

La capacité des personnes à exercer leur pouvoir d'agir nécessite ce que Breton (1994a, 1994b) et Le Bossé et al. (2002) appellent les *compétences écologiques*. Ces

compétences consistent en une interaction entre les compétences des individus et leur capacité à saisir les opportunités offertes par l'environnement. Les habiletés et compétences des personnes sont influencées par leur motivation, l'espoir, la confiance, le respect de soi et le sentiment de contrôle de leur destinée tandis que les opportunités de l'environnement sont liées à l'accès aux ressources (Breton, 1994a; Le Bossé et al., 2002). Pour Breton (1994a), le réel pouvoir d'agir prend place seulement lorsque les personnes se mobilisent et utilisent leurs compétences et habiletés pour mettre de la pression sur l'environnement afin d'opérer un changement en vue d'obtenir une réponse favorable à leurs besoins.

2. Les personnes ont des droits, incluant ceux de se nommer, d'être entendues et de contrôler leur vie en participant aux décisions qui les affectent, qui touchent à la vie de leur communauté et de la société. De ces droits, découle celui de choisir le type d'intervention qu'elles souhaitent recevoir.

   Une intervention orientée vers la réappropriation du pouvoir d'agir part du principe selon lequel les personnes sont les mieux placées pour définir leur situation, c'est-à-dire qu'elles possèdent une connaissance précise de ce qui cause leurs difficultés et ce dont elles ont besoin pour être en contrôle de leur vie. Conséquemment, elles sont aptes à nommer leur réalité dans leurs propres mots et peuvent refuser d'endosser les termes du jargon professionnel utilisés pour définir leurs problèmes (Mullender et Ward, 1991; Breton, 1994a, 1994b; Le Bossé, 1995, 1996, 1998, 2000; Farkas et Vallée, 2002). Pour Breton (1994a), le fait de nommer sa réalité, de la reconnaître est un processus de libération pour les personnes qui vivent dans le silence et Le Bossé (2000, p. 13) souligne que,

   > Le simple fait d'intégrer la manière dont la personne définit le problème, dans la définition globale de ce qui doit faire l'objet de l'intervention, constitue donc une manière de lui reconnaître un premier pouvoir d'agir sur sa réalité. Ce pouvoir d'agir est d'autant plus renforcé que l'on inclut cette définition du problème dans la mise au point des solutions envisageables.

Selon Farkas et Vallée (2002, p. 8), « la clé de la réappropriation, ce sont les usagers-survivants qui la possèdent ». Quand une personne exprime ce qu'elle vit, elle se l'approprie et, dès lors, elle peut commencer à envisager des solutions qui lui conviennent. Un intervenant ne peut avoir cette précision même s'il possède des compétences et une expérience qui lui permettraient de proposer des solutions adéquates et cela, principalement pour deux raisons. La première, vient du fait que les solutions de l'intervenant peuvent s'avérer inappropriées étant donné qu'il n'a qu'une vision partielle de l'ensemble de la situation. La seconde raison vient de ce que, même adéquates et pertinentes, les solutions de l'intervenant ne font pas nécessairement partie des préoccupations des participants. De là, l'importance que les personnes concernées soient engagées, c'est-à-dire qu'elles soient des partenaires au même titre que les intervenants et les mandataires de l'intervention afin de parvenir à « une analyse commune de la situation qui nécessite un changement » (Le Bossé, 1998, p. 357). Cet auteur spécifie également que l'engagement des personnes en cause doit largement dépasser celle de l'analyse de la problématique; il doit aussi être manifeste lors de l'élaboration et la conception des solutions ainsi que lors de la réalisation des actions choisies. De cette manière, ces personnes travaillent activement à l'amélioration de leur sort (Mullender et Ward, 1991; Breton, 1994b; Le Bossé, 1995, 1998).

3. Les problèmes que doivent affronter les personnes sont complexes. Ils ne doivent pas être simplement considérés comme le résultat de leurs incapacités personnelles.

   Fréquemment, les personnes s'attribuent la responsabilité de ce qui va mal et en viennent à penser qu'elles sont inaptes à contrôler leur vie lorsqu'elles demeurent enlisées dans leurs difficultés. Isolées et sans recul face à leur situation, elles ne prennent pas conscience de l'influence des contextes socioéconomique et politique. Elles ne réalisent pas qu'elles subissent l'ostracisme d'un système externe injuste qui les défavorise en amplifiant certaines de leurs caractéristiques personnelles, caractéristiques qui, en d'autres temps, ne seraient pas problématiques. Elles ne réalisent pas non plus que ce même système les prive des ressources dont elles ont besoin pour émerger de leurs difficultés (Breton, 1994a; Le Bossé, 2000, Le Bossé et al., 2002). Selon ces auteurs, ne pas considérer le contexte et abandonner le devoir du

changement à la personne seule, renforce le sentiment d'impuissance. En ce sens, la prise de conscience de l'influence du contexte permet de mettre en perspective le rôle de la personne dans le maintien de ses difficultés, évite de la sur-responsabiliser et a un effet déculpabilisant. De surcroît, quand la personne réalise l'impact des facteurs externes sur sa vie, elle améliore son estime de soi et sa confiance personnelle puisqu'elle réalise que ses difficultés ne sont pas uniquement dues à ses lacunes personnelles (Mullender et Ward, 1991; Lindsay, 1994; Le Bossé, 1998, 2000).

Le constat de l'influence du contexte et de l'environnement introduit celui de la nécessité d'avoir accès à diverses ressources. Le manque de ressources, leur inégalité d'accès ou encore, une incapacité à les exploiter sont des conditions qui « amplifient et quelquefois cristallisent les difficultés » (Lord et Duford, 1996, dans Le Bossé, 2000, p. 6). Ces ressources, si elles ne sont pas disponibles ou existantes, sont à créer, à développer puisque leur accès est une condition indispensable à la réappropriation du pouvoir d'agir. En effet, on peut reconnaître les droits d'une personne ou d'un groupe, on peut aussi prendre conscience de l'influence du contexte et de l'environnement, mais ces constats, si frustrants soient-ils, s'ils n'amènent pas les personnes à poser des actions pour accéder aux ressources, ne feront toujours qu'amplifier leur sentiment d'impuissance (Breton, 1994a).

Le Bossé et al. (2002) mentionnent qu'il n'y a pas unanimité entre les auteurs au sujet du niveau de conscience de l'influence du contexte et de l'environnement à atteindre. Selon ces auteurs, chez certains, la conscience politique en vue d'un changement social profond est perçue comme le but ultime du pouvoir d'agir alors que, pour d'autres, cette perspective est trop vaste. Par contre, la prise de conscience de l'existence d'un problème commun créé par un environnement injuste est présente chez tous les tenants de cette approche.

4. La pratique doit s'appuyer sur la reconnaissance de la puissance de l'action collective.

Les principes précédents stipulaient, entre autres, que les environnements socioéconomique et politique ont une influence négative considérable dans la persistance des difficultés des personnes et que ces facteurs ne sont généralement pas

reconnus par ces dernières tant qu'elles demeurent isolées. À partir du moment où ces personnes se regroupent et constatent que d'autres éprouvent des problèmes similaires, elles deviennent capables de se distancier de leurs perceptions autocentrées du problème et développent leur esprit critique par rapport à leur situation. La genèse de leurs difficultés est désormais aussi vue sous une perspective sociale et non sous une perspective individuelle.

En groupe, il y a plus de chances que les difficultés demeurent liées aux contextes et ne soient pas retournées à des problèmes essentiellement personnels (Breton, 1994a). En utilisant le pouvoir du groupe, l'individu peut atteindre ses objectifs là où une action individuelle serait demeurée infructueuse. Ce qui est impossible pour une personne seule devient souvent réalisable à plusieurs (Mullender et Ward, 1991; Parsons, 1991; Breton, 1994a, 1994b; Le Bossé, 1996).

La solidarité entre les membres est un aspect fondamental du pouvoir d'agir. En groupe, les personnes se sentent plus fortes. La solidarité se développe lorsque les personnes expriment ce qui leur cause problème, qu'elles réalisent leur similitude et prennent conscience qu'une large part de leurs problèmes est engendrée par un environnement qui joue en leur défaveur. Le partage de leurs expériences et la prise de conscience des facteurs environnementaux encouragent l'entraide et le soutien mutuel et incitent les personnes à se mobiliser pour lutter contre les effets délétères de cet environnement (Mullender et Ward, 1991; Parsons, 1991; Breton, 1994a, 1994b; Le Bossé, 1998, 2000). L'entraide, le soutien mutuel et les gains réalisés améliorent l'image qu'elles ont d'elles-mêmes, leur estime de soi et leur sentiment d'efficacité personnelle (Parsons, 1991). Les succès collectifs ont un impact individuel favorable parce qu'ils permettent l'amélioration de la condition de vie des personnes et, par extension, accroissent leur sentiment de contrôle. Il s'instaure une dynamique de renforcement mutuel positif entre réussites de groupe et développement personnel. Les réussites collectives modifient favorablement l'image personnelle des membres qui, à son tour, augmente la confiance en soi et incite chacun à se mobiliser pour changer ce qui lui cause des difficultés.

La reconnaissance de ses propres compétences et habiletés, l'appréciation de celles des autres et leur mise en commun renforcent également les liens de solidarité. Toutefois,

pour Breton (1994a, 1994b), cette solidarité ne doit pas se confiner au groupe seul. Idéalement, les membres devraient plutôt chercher à créer des alliances, des coalitions et des associations avec les communautés, les institutions et les autres groupes qui peuvent alors devenir des partenaires dans la réalisation d'un projet. D'ailleurs, pour Breton (1994b), la communauté est vue comme une source illimitée de ressources et d'opportunités et, selon Le Bossé (1998, p. 358), « c'est sur la synergie, la solidarité et la complémentarité entre les différents acteurs que reposent les chances de réalisation d'un changement viable et durable ».

5. La pratique doit défier toute forme d'oppression.

   Dans un objectif de rééquilibre du pouvoir et par la reconnaissance de la dignité intrinsèque de toute personne, l'approche de réappropriation du pouvoir d'agir invite à s'engager pour lutter contre les oppressions, qu'elles relèvent de la race, du genre, de l'orientation sexuelle, de l'âge, du statut social, de handicap ou de toute autre forme de différenciation (Mullender et Ward, 1991; Le Bossé, 2000). Ces oppressions sont discriminatoires et privent les personnes de l'exercice de leur pouvoir au profit de celles qui les maintiennent dans un état d'infériorité.

6. Les méthodes de travail doivent refléter un principe d'égalité entre l'intervenant et les participants.

   Selon les approches traditionnelles, un intervenant est sollicité pour son expertise professionnelle, c'est-à-dire pour ses connaissances théoriques et son expérience professionnelle. En tant qu'expert, on attend de lui qu'il se prononce et propose une intervention découlant de son analyse de la problématique vécue par la population ciblée. Ici, selon l'approche de réappropriation du pouvoir, l'expertise de l'intervenant est toujours pertinente, mais elle a la particularité de s'allier à celle des participants qui eux, possèdent une expertise expérientielle.

   La reconnaissance de l'expérience des personnes comme étant une source d'expertise valable et même essentielle est un précepte important dans le processus de réappropriation du pouvoir d'agir. La mise en commun de ces deux expertises

complémentaires modifie la relation entre le professionnel et les participants. L'intervenant et les personnes concernées sont des partenaires différents mais égaux, présents tout au long du processus de recherche de conception et d'exécution du programme. Il s'agit d'une approche de collaboration et non de contrôle, où l'intervenant ne participe pas à titre de leader mais comme un facilitateur (Mullender et Ward, 1991; Breton, 1994a; Le Bossé, 1995, 1996, 1998, 2000). Ce rôle de facilitateur est inhabituel pour les participants plutôt accoutumés à voir les intervenants comme des figures d'autorité. Dans cette perspective de réappropriation du pouvoir d'agir, les rôles de l'intervenant consistent, entre autres, à offrir son soutien dans la démarche des participants en donnant des renseignements pertinents et adaptés, en enseignant des habiletés de communication, en respectant les décisions des membres, en reconnaissant et valorisant le courage et l'énergie dont ils font preuve pour affronter certaines barrières (Breton, 1994a; Lindsay, 1994; Le Bossé, 1996). Éventuellement, les participants deviennent autonomes et ne requièrent plus les services du professionnel (Parsons, 1991).

Comme on peut le constater, la réappropriation du pouvoir d'agir est constituée de principes fondamentaux qui sous-tendent l'intervention sans donner une structure formelle à suivre. Dans un tel contexte, un intervenant peut ne pas trop savoir comment aborder une intervention de ce genre. Mullender et Ward (1991) proposent un modèle qui peut servir de guide à une telle intervention. Trois questions constituent ce modèle, ce sont : Quoi? Pourquoi? et Comment? Le quoi vise à définir le problème qui peut alors devenir l'objectif d'intervention. Le pourquoi cherche à explorer les influences externes, c'est-à-dire le contexte, l'environnement. À cet effet, ces auteurs spécifient qu'il importe de bien approfondir cette question qui, escamotée pour entrer rapidement dans les modalités de changement, peut se retourner contre les personnes et ramener les causes du problème à des lacunes individuelles. Finalement, le comment conduit à l'action, c'est-à-dire aux changements visés.

* * *

Au cours de ce chapitre, nous avons vu les fondements de deux approches en vue d'élaborer un programme d'intervention en groupe qui vise à aider les personnes à réagir à la violence psychologique au travail. Ces approches sont celles de la résilience et du pouvoir d'agir.

La résilience est un processus qui amène une personne à reprendre le contrôle de sa vie d'une manière satisfaisante alors qu'elle éprouvait un sentiment d'impuissance après avoir pris conscience de sa vulnérabilité à la suite d'un événement extrême, hors de son contrôle. Le traumatisme peut effectivement bouleverser la vie d'une personne, entre autres, parce qu'il dévoile les inconsistances de l'identité et qu'il confronte ses valeurs, ses croyances qui peuvent être fortement ébranlées à la suite d'une expérience douloureuse.

Six caractéristiques ont été reconnues comme étant fréquemment observables chez les personnes qui font preuve de résilience : la capacité de compter sur les réseaux formels ou informels de soutien, le sens qu'elles peuvent donner aux événements de leur vie, l'estime de soi, l'humour, les aptitudes et l'ouverture à de nouvelles expériences. Les réseaux formels ou informels sont une condition indispensable. En effet, la résilience est d'abord un processus relationnel. Elle est impossible tant qu'elle n'est pas soutenue par au moins une relation de qualité, c'est-à-dire une relation de confiance établie entre la personne blessée et quelqu'un d'autre : un proche, un membre d'un groupe formel de soutien, un intervenant ou toute autre personne disponible dans le réseau. Ces dimensions ont été regroupées à l'intérieur d'une maisonnette, la casita. Le modèle de la casita offre un excellent soutien mnémonique en ce qu'il est facilement visualisable et, chose plus importante, il symbolise le foyer et le retour chez soi. La personne résiliente n'est plus une personne tourmentée et brisée à la suite du traumatisme, mais une personne qui a repris le contrôle de sa vie et qui y trouve satisfaction.

La résilience véhicule l'espoir que la vie ne s'arrête pas à la suite du traumatisme et de ses conséquences. Quand une personne est engagée dans un processus de résilience, ses souffrances sont encore présentes, mais elles sont moins prégnantes. Elles prennent maintenant une place relative dans l'histoire de la personne; une grande place peut-être, mais non toute la place. Pour reprendre les mots de Cyrulnik (1999), on peut dire que la résilience invite la personne à se poser la question du « comment vais-je faire pour être

heureux quand même? » (p. 18) et inévitablement, la réponse à ce comment invite à l'action.

L'action est justement le but premier de la seconde approche, celle du pouvoir d'agir. L'intervention centrée sur le pouvoir d'agir vise à soutenir les personnes qui n'acceptent plus de subir les injustices faites à leur égard et qui veulent y mettre fin. Cette approche cible les personnes qui se sentent démunies parce qu'elles ne parviennent pas à résoudre des problèmes qui demeurent sans issue favorable pour elles, et ce, malgré leurs tentatives pour changer les choses. Face à des échecs répétés, les personnes éprouvent généralement un fort sentiment d'impuissance et manifestent une faible estime de soi. L'isolement et leur manque de connaissance concernant l'influence de l'environnement ainsi que du contexte social et politique dans lequel elles vivent les amènent à se considérer comme étant les seules responsables de leurs problèmes. De plus, elles démontrent souvent des attitudes de victimisation, attitudes à modifier dans le cadre d'une démarche visant la réappropriation de son pouvoir d'agir.

Une intervention orientée vers la réappropriation du pouvoir d'agir s'élabore avec la collaboration des personnes à aider. Elle n'est pas planifiée d'avance; elle se structure graduellement, plutôt en fonction des besoins identifiés par les participants. Cependant, certains principes sous-tendent cette approche. Ainsi, la confiance dans les capacités des personnes, la reconnaissance du droit qu'elles ont de contrôler leur vie, la reconnaissance du fait que leurs difficultés sont maintenues par un système qui ne leur donne pas accès aux ressources dont elles ont besoin, la reconnaissance du fait que leur expérience est tout aussi valable que l'expertise professionnelle (quoique différente), la volonté de combattre les injustices et, finalement, la reconnaissance de la puissance de l'action collective constituent les conditions d'une intervention orientée vers la réappropriation du pouvoir d'agir. Le pouvoir d'agir permet d'enrichir et de nuancer l'analyse que les personnes font de leurs problèmes et, par-là, permet la création de nouvelles solutions dont l'application est soutenue par la force du groupe.

Ces deux approches exigent du temps avant de donner des résultats. Une personne prend du temps à récupérer des conséquences d'un traumatisme, tout comme elle prend du temps pour reconquérir son pouvoir d'agir sur sa vie alors qu'elle a appris l'échec et

l’impuissance. Personne n’est obligé de porter toute sa vie le poids des conséquences d’un événement traumatique et d’une injustice qui ont fait basculer sa vie et qui ont limité ses possibilités d’action. Le programme d’intervention qui suit est élaboré en fonction des besoins des personnes qui subissent ce genre d’expériences, qui sont aux prises avec les effets persistants du traumatisme et qui se sentent démunies devant les injustices subies à répétition.

L'héroïsme, ce n'est pas seulement vaincre sans crainte.
Mes héros ont aussi des moments de faiblesse
et doivent surmonter leurs difficultés.
Andreas Scholl

Chapitre 3 - L'intervention

Rappelons que l'objectif de ce document est de proposer une intervention en groupe visant à soutenir la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail. Le postulat de cette intervention est que les personnes qui subissent cette violence possèdent une capacité de rebondir qui est parfois paralysée mais rarement annihilée.

Ce troisième chapitre pose les grandes lignes de l'intervention. Après avoir énoncé quelques précisions concernant les raisons qui justifient le choix des approches du pouvoir d'agir et de la résilience, une démonstration de la dynamique de la personne agressée et de la relation qui se développe dans son milieu de travail sera présentée. Par la suite, les points d'appui qui serviront à l'élaboration des ateliers seront explicités. Ils seront suivis par la présentation du but du programme, de ses objectifs généraux et spécifiques ainsi que des stratégies éducatives utilisées pour atteindre ces objectifs.

Afin de situer le lecteur, précisons que les ateliers sont structurés autour de sept points d'appui : la prise de conscience de la violence psychologique au travail (atelier 1), l'estime de soi (atelier 2), l'affirmation de soi (atelier 3), la colère (atelier 4), l'action (atelier 5), la recherche de sens (atelier 6) et la solidarité (activités transversales).

3.1 Justification du choix des approches

Deux approches sont utilisées pour l'élaboration de cette intervention en groupe, celle de la résilience et celle du pouvoir d'agir. Soutenues par des philosophies fort différentes, ces approches visent pourtant le même but : aider les personnes à reprendre le contrôle sur leur vie. La première approche se concentre sur l'individu et sur ce dont il a besoin pour se reconstruire avant de se mettre en action. La capacité d'agir est d'abord une affaire

personnelle même si elle est soutenue par l'environnement. La seconde approche, centrée sur le pouvoir d'agir, préconise la solidarité et l'action avant toute chose. Le groupe mobilise les actions personnelles et collectives pour agir sur l'environnement. Les réussites ou les victoires qui en résultent sont transposées comme des gains sur le plan personnel. Ici, le développement de la personne est un effet secondaire, mais reconnu. Dans un cas comme dans l'autre, les frontières entre la croissance personnelle et l'action ne sont pas étanches; l'une et l'autre sont interreliées et les bénéfices en un domaine profitent à l'autre.

En intégrant les approches de résilience et du pouvoir d'agir, on propose une intervention qui vise à travailler à la reconstruction de la personne tout en lui offrant le soutien requis pour s'engager dans l'action. Un tel regroupement oblige à transgresser un principe important dans l'approche du pouvoir d'agir, celui de la participation de tous et chacun à l'élaboration de l'ensemble de la démarche. Nul doute qu'en proposant un programme comportant quelques activités planifiées et structurées sans l'apport des personnes concernées, on va à l'encontre du principe selon lequel il revient aux participants de définir ce qui cause problème et de décider collectivement du type d'activités dans lesquelles ils s'engagent. Notons toutefois que certaines de ces activités déjà définies et structurées visent une croissance personnelle ou l'acquisition d'habiletés spécifiques en fonction des dimensions dûment identifiées au processus de dévictimisation qui lui, constitue un travail préliminaire à la réappropriation du pouvoir d'agir. Ces dimensions sont l'estime de soi, l'affirmation de soi et la colère (ateliers 2, 3 et 4). Rappelons que l'estime de soi est aussi une dimension de la résilience et que les habiletés associées à cette approche sont variables selon les besoins des personnes et selon la situation; à ce titre, la gestion de la colère et l'affirmation de soi peuvent aisément être intégrées à cette approche. Seul l'atelier sur la recherche de sens (atelier 6) est spécifique à l'approche de la résilience. Il s'agit donc davantage d'une intervention hybride alliant deux approches qui se complètent l'une et l'autre et qui, de ce fait, oblige à faire certains compromis dont celui de la structuration à l'avance de quelques activités.

Les temps autres que ceux consacrés aux activités sont utilisés en respectant les conditions de l'approche du pouvoir d'agir. Dans cette optique, les personnes ont l'opportunité d'occuper l'espace du groupe pour élaborer des stratégies qui viseront à répondre à leurs

besoins selon leurs priorités. Les participants sont invités à s'engager dans l'élaboration d'un projet collectif ou encore à répondre à des projets personnels qu'ils souhaitent travailler à l'intérieur du groupe. Même si la question des rôles d'animation sera explicitée plus loin, soulignons que dans ces temps réservés à l'autogestion du groupe, le rôle de l'intervenant se transforme en celui d'animateur, terme d'ailleurs utilisé dans le programme d'intervention qui fait l'objet de la seconde partie de ce mémoire; ce rôle se manifeste par un travail périphérique tout en s'assurant que les principes de l'approche du pouvoir d'agir seront respectés. L'animateur propose tout de même quelques éléments de réflexion aux participants, mais uniquement dans le but de soutenir leur démarche dans la réponse au « quoi », au « pourquoi » et au « comment » de leurs difficultés. En aucun cas, ces éléments ne sont à suivre obligatoirement. Ils peuvent constituer un élément de sécurité et servir de repères pour les personnes peu habituées à assumer le leadership dans une intervention.

Le processus de dévictimisation vise à briser le cercle de l'impuissance pour entrer dans celui du pouvoir. À l'intérieur du cercle de l'impuissance, il y a une escalade entre les perceptions négatives de la personne agressée et celles de son milieu. Parce que la capacité de la personne à tolérer la situation s'amoindrit, elle se sent constamment agressée par son milieu; elle n'est pas en contrôle de la situation et, souvent, accuse l'autre d'en être le responsable. Dans le cercle du pouvoir, il n'y a plus lieu de rechercher un coupable; on affirme plutôt la pertinence d'intervenir pour rompre la dynamique destructrice du cercle de l'impuissance. La personne ne se perçoit plus comme la victime d'une situation injuste, mais comme une personne qui peut envisager des solutions à mettre en action, avec la collaboration ou le soutien des autres.

Dans la section suivante, pour comprendre comment une personne « ordinaire » peut se transformer en personne parfois qualifiée d'invivable lorsqu'elle subit de la violence psychologique, il nous faudra reculer dans le temps et reprendre les éléments qui auront conduit à ce mal-être général et contribué à rendre une situation au travail quasi-impossible à supporter pour elle et pour les personnes de son environnement de travail. La violence psychologique est un processus qui prend forme graduellement. Ce processus est représenté par une spirale afin d'illustrer la détérioration graduelle d'une situation alimentée par des agressions répétées et par des actions inefficaces pour y mettre un terme.

3.2 Une violence en spirale

Imaginez un instant que vous côtoyez régulièrement une personne qui démontre les caractéristiques suivantes : personnellement, elle est inquiète, elle manifeste de l'insécurité, elle doute d'elle-même et présente une basse estime de soi ainsi qu'une image de soi dégradée; elle démontre des signes évidents de détresse psychologique en tenant, entre autres, régulièrement le même discours, disant qu'elle est maltraitée par une personne, toujours la même, mais en se basant sur des impressions et en nommant des attitudes et des gestes que, tous, nous pouvons poser un jour ou l'autre et qui sont perçus comme étant anodins. Côté relations? Elle est isolée, communique difficilement, elle est repliée sur elle-même et elle réagit de plus en plus souvent avec colère et agressivité. Professionnellement? Elle doute de ses compétences, elle est tendue, elle offre probablement un rendement au travail des plus ordinaire, elle commet plus d'erreurs que la moyenne, elle est peu motivée ou, à l'opposé, elle tente d'être parfaite et devient intransigeante, ce qui n'est guère plus facile. Elle est de moins en moins capable de supporter la situation, s'absente régulièrement ou prend des congés de maladie prolongés.

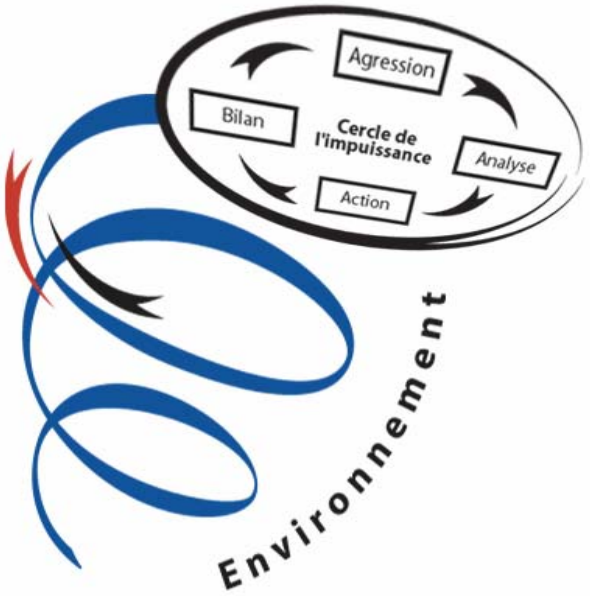
Ce portrait, peu flatteur, n'est pas nécessairement exagéré; il relate succinctement les traits qui caractérisent plusieurs personnes agressées psychologiquement dans leur travail depuis un certain temps. Rappelons les propos d'Hirigoyen (1998, p. 72) à l'effet que, « poussée à bout, il n'est pas rare qu'elle [la personne] devienne ce que l'on veut faire d'elle », c'est-à-dire une personne difficile à vivre, qui a mauvais caractère ou qui est perçue comme insensée. Rappelons également qu'un état de crise comme celui de la violence psychologique conduit souvent la personne à accentuer le registre dans lequel elle est et à ne montrer que ses mauvais côtés. Rappelons encore que la peur engendre des conduites d'agression ou de soumission. Si la personne qui agresse attaque par peur d'être attaquée, la personne agressée semble se soumettre par peur.

Dans le premier chapitre, on a énoncé que le processus de la violence psychologique au travail prenait la forme d'une spirale étant donné que la situation de la personne agressée se détériore progressivement dans l'organisation. Cette spirale, qu'on peut voir à la page 75,

représente les conséquences de la dynamique qui s'établit entre la personne agressée, la personne qui agresse et les autres personnes de l'environnement de travail. Elle est orientée vers le bas et se rétrécit à mesure qu'elle prend forme, marquant ainsi la chute de cette personne. Le haut de la spirale est large et signifie qu'il faut un certain temps pour instaurer une dynamique de violence psychologique. À mesure que les agressions sont commises, la spirale se resserre et marque la précipitation de la personne dans un espace de plus en plus étroit. Ce rétrécissement est à l'image de ce que la personne vit; elle perd graduellement sa place au travail, son réseau s'amoindrit, elle ne se reconnaît plus en tant que personne; son image et son estime d'elle-même se dégradent. Le rétrécissement marque également l'accélération des apprentissages d'échec. Chaque tour de la spirale correspond à une circonvolution dans le cercle de l'impuissance et les étapes de ce cercle (agression, analyse, action et bilan) sont franchies de plus en plus rapidement. En même temps que la spirale se déroule vers le bas, une force inverse grimpe. Cette force correspond, entre autres, à l'augmentation de la sensibilité de la personne à percevoir les agressions, à l'intensification du sentiment d'impuissance ainsi qu'à l'accroissement de la tension, des sentiments de honte et de colère exprimés par de l'agressivité. Souvent, le niveau d'agressivité de la personne agressée s'élève, ce qui a pour effet de rendre cette personne plus visible dans son environnement, mais d'une manière négative qui invite peu à la solidarité. L'environnement reconnaît la personne agressée comme étant de plus en plus insupportable. Il aura tendance à réagir par la passivité ou en participant activement aux agressions. À ce moment, la situation est cristallisée : la personne agressée est souvent qualifiée d'invivable et il est fort difficile de travailler avec elle.

La figure suivante illustre la spirale de la violence psychologique au travail.

La spirale de la violence psychologique au travail



Cercle de l'Impuissance
Adaptation de la FIIQ (1997) et de Leclerc.C.(2002)

Agression
- Suite d'événements tolérés
- Sentiment d'injustice et colère refoulée
- Choc – Paralysie – Fuite

Analyse
- Nier ou minimiser
- Douter de ce qu'on perçoit et de ses droits
- Vouloir comprendre
- Prendre la responsabilité
- Anticiper le pire

Action
- Peur → Inaction / Agression
- Vouloir être irréprochable
- S'abaisser / Vouloir écraser l'autre
- Ne pas faire de vagues
- S'isoler, pleurer en secret
- Attendre que ça passe
- Fuir le travail (congés…)

Bilan
- Sentiment d'échec, d'incompétence, d'humiliation, d'isolement
- Symptômes dépressifs : insomnie, fatigue, pleurs, alcool ou pilules
- « Ils m'ont cassé, ils ont brisé ma résistance »

Une élévation de (flèche noire) :
- Sentiments d'isolement, d'impuissance, d'incompétence
- Honte, humiliation et repli sur soi
- Tension et peur
- Colère et agressivité

Une perte de (flèche rouge) :
- Affirmation de soi
- Confiance en soi
- Estime de soi
- Sens
- Isolement réel

La violence psychologique commence en paralysant d'abord la personne cible afin qu'elle ne puisse répliquer. On la déstabilise en la surprenant par une hostilité inattendue et subtile qui provoque un choc chez la personne cible. Ainsi, la personne hésite entre le doute quant aux intentions réelles de la personne qui l'a agressée et le doute à propos de ses perceptions. Les manifestations hostiles, plus ou moins ouvertes, induisent tout de même des sentiments d'injustice et de colère qui sont refoulés à ce moment. La paralysie qui suit le choc démontre que la personne a eu peur et qu'elle adopte un comportement de soumission qui l'amène à fuir plutôt qu'à affronter. Pour se protéger et se réconforter, elle banalise l'agression et elle se dit que si elle est irréprochable ou ne fait pas de vague, cela ne se reproduira plus. La banalisation de l'événement, le déni et la minimisation constituent des

mécanismes de défense qui ont pour but de l'aider à se protéger psychologiquement et à moins souffrir de cet événement. Par contre, les mécanismes de défense ont l'effet pervers d'amener la personne à se nier elle-même, à ne pas reconnaître ses droits, en d'autres mots, à ne pas s'affirmer et, conséquemment, à mettre en place les conditions qui perpétuent la violence. Ils contribuent également à ce que la personne s'attribue la responsabilité de l'agression. Elle apprend l'échec puisqu'elle n'a pas défendu ses droits. Les agressions, subtiles mais répétitives, ont le pouvoir de faire émerger des sentiments de peur, d'incompétence, d'humiliation, de honte et d'isolement et d'affecter négativement l'estime de soi.

Plus les agressions se multiplient, moins le doute persiste quant aux intentions de la personne hostile. À plus ou moins long terme, il lui devient difficile de croire que la personne qui agresse le fait innocemment. Progressivement, la personne agressée s'enfonce dans la spirale et la situation de violence s'amplifie. Lorsque la personne agressée tente de communiquer avec les gens de son environnement, elle est déjà affectée par les comportements hostiles qui se sont accumulés. Il lui est difficile de communiquer cette expérience, et ce, d'autant que les comportements dénoncés sont anodins et elle sait que cela peut paraître ridicule aux yeux des autres. En effet, les manifestations sont généralement perçues comme étant insignifiantes au regard des autres, mais elles s'avèrent lourdes de signification pour la personne qui les reçoit. Son bris du silence cherche d'une part, à faire valider ses perceptions et d'autre part, à obtenir du soutien. Dans un cas comme dans l'autre, elle essuie un échec. Plutôt que d'accueillir la personne qui se dit agressée, l'environnement a tendance à réagir avec perplexité et à banaliser ces manifestations, somme toute, si ordinaires. Les sentiments de solitude et d'isolement s'ajoutent. La tension ainsi que la peur et la colère montent et s'expriment par une agressivité croissante.

La personne agressée perd graduellement le contrôle sur la situation. Elle commence à mal encaisser les agressions et le manifeste par de l'agressivité qui, inévitablement, se répercute dans sa relation avec la personne qui l'agresse et dans son rapport à l'environnement. Sa manière de réagir se retourne contre elle, elle dérange et elle provoque la fuite; on n'a pas envie d'être mêlé à ses histoires, surtout avec son fichu caractère… Les gens de l'entourage sont, en effet, impliqués malgré eux; ils ont tendance à réagir en prenant leurs distances ou

en s'alliant de manière plus ou moins ouverte à la personne qui agresse. Cette prise de distance peut être interprétée comme une coalition avec la personne qui agresse. Elle se sent exclue, les sentiments de solitude, d'isolement et de colère croissent encore, le repli sur soi apparaît, l'estime de soi dégringole et un travail exécuté dans ces conditions a de moins en moins de sens.

Il y a maintenant deux camps, celui de la personne agressée et l'autre, celui de celle qui a commencé les agressions, camp qui a de fortes chances d'être aussi constitué des gens de l'environnement. La personne agressée ne peut venir à bout de cette situation uniquement par ses propres moyens. Il lui faut obtenir le soutien de son environnement; la preuve en est faite avec les résultats décrits précédemment. Pour mettre fin à la violence, il faut introduire un tiers.

3.3 Les points d'appui d'une intervention

Considérant la personne agressée, la dynamique entre cette personne et son environnement, les impacts de cette violence et les fondements théoriques qui sous-tendent la résilience et le pouvoir d'agir, il est possible de ressortir les points d'appui de l'intervention. Ces points d'appui constituent des repères pertinents pour aider les personnes qui sont la cible de violence psychologique au travail. Sept points d'appui pour l'intervention proposée se dégagent de ces deux approches combinées : (1) la prise de conscience de la violence psychologique; (2) l'estime de soi; (3) l'affirmation de soi; (4) la colère; (5) l'action; (6) la recherche de sens; (7) la solidarité. Ces points d'appui correspondent aux sept objectifs généraux de l'intervention qui seront présentés dans la section 3.4 du présent document.

3.3.1 La prise de conscience de la violence psychologique

> Nommer est un premier pas vers la connaissance, étant entendu que les objets, les comportements nommés doivent être reconnus. […] Ce qui a été nommé devient distinct, identifiable, et par là même compréhensible (Leymann, 1996, p. 18).

La reconnaissance des manifestations vécues comme étant des agressions pour la personne est primordiale si on veut que cesse la chute à l'intérieur de la spirale de la violence et changer des choses. Longtemps, la personne banalise la violence qu'elle subit; elle minimise, tente d'oublier les agressions et, par la même occasion, elle met en place les conditions de la persistance du problème parce qu'elle renie ce qu'elle éprouve et perçoit. Tant qu'elle nie, elle ne peut reconnaître qu'elle est blessée et ne se donne pas la possibilité de comprendre ce qui se passe réellement. Les réactions de la personne agressée sont tout à fait légitimes étant donné que la personne qui agresse commence par déstabiliser sa cible à l'aide d'allusions qui lui échappent ou d'accusations qui la laissent perplexe. Au départ, il semble logique et raisonnable de ne pas considérer ce genre d'attitudes comme étant porteuses de violence, tant certaines manifestations semblent anodines. Dans la violence psychologique, les attaques ne sont pas franches puisque les raisons (l'animosité, la jalousie, les peurs, quelle que soit leur origine… et leur but) sont inavouées et inavouables.

L'exemple suivant démontre comment des propos vagues et répétés ont déstabilisé une personne. L'agression floue, mais efficace, est composée de reproches et il est souvent difficile de distinguer si ces reproches concernent travail ou la personne elle-même.

> Deux jours après mon retour de vacances, ma patronne me dit que mon attitude a changé, que j'ai l'air de mauvaise humeur. Je ne comprends pas : j'adore mon travail. Je travaille plus fort, mais elle me répète tous les jours que mon attitude est mauvaise. Puis les collègues s'y mettent. À la longue, j'ai fini par douter de moi. J'ai commencé à avoir vraiment des problèmes d'attitude. Elle a eu ma peau (Propos d'un jeune informaticien, Journal Affaires Plus).

La déstabilisation a commencé par des blâmes au sujet d'attitudes qui auraient soit-disant changé et qui exigent une modification, sans que cette dernière ait été spécifiée. De quelle manière les attitudes sont-elles changées? Comment se manifeste cette « mauvaise » attitude? Les propos sont vagues et, en aucun cas, ils ne sont explicités. Si ces attitudes avaient été nommées et si des attentes claires et réalistes avaient été signifiées, la personne visée aurait eu du pouvoir pour modifier sa conduite. Ces propos vagues génèrent insidieusement un sentiment de menace. La personne cible ne réalise pas immédiatement qu'il s'agit-là d'une subtile agression. Plutôt que de s'affirmer et d'exiger une clarification

des propos de son supérieur, elle réagit en tentant de s'ajuster selon sa propre interprétation de ces propos. La manière dont ils sont interprétés dévoile la vulnérabilité de la personne, là où se situent ses peurs. Les reproches renouvelés signifient que les changements ne sont pas ceux attendus. Ils contribuent à maintenir la déstabilisation et amènent la personne à perdre graduellement ses repères. La personne cible ne sait plus comment agir pour que les reproches cessent et, quoiqu'elle fasse, ils sont toujours présents. Ils sont même entérinés par les collègues après un certain temps. Le pouvoir des agressions floues vient de ce qu'elles laissent le champ libre à toute interprétation pour la personne cible et de ce qu'elles laissent une porte de sortie à celle qui les a manifestées advenant le cas où ses intentions seraient dévoilées. Peu importe la réponse, ce genre d'agression permet à la personne qui agresse d'affirmer que ses propos ou attitudes ont été déformés ou mal interprétés (Ce n'est pas ce que je voulais dire! Tu es trop susceptible! Tu as le don de tout interpréter en ta défaveur!). Dans l'exemple ci-haut, la personne agressée a répondu en s'investissant davantage dans son travail. Cela nous indique qu'elle a interprété que les propos signifiaient que ses attitudes liées au travail devaient être modifiées. Tel n'était pas le cas puisque la situation a perduré et pour cause; les attentes et intentions de la personne qui agresse n'ont jamais été exprimées.

La capacité d'identifier la violence faite contre soi est un pas indispensable pour s'en protéger et s'en défendre. Lorsque la violence est reconnue, la déstabilisation ne fonctionne plus aussi bien. Il n'y a plus de confusion possible et dès lors, la personne peut refuser de subir de fausses accusations ou de devoir sans cesse deviner ce que cachent de vagues accusations. Si la peur est encore présente, ce n'est plus celle de ne pas savoir et de ne pas comprendre, mais celle d'avoir à poser des actions pour que les choses changent. Quand une situation difficile est cristallisée, agir peut paraître au début chose plus facile à dire qu'à faire. Avec le temps, les multiples agressions laissent des traces mnémoniques qui font rapidement remonter les sentiments de mal-être et d'impuissance ayant conduit au repli sur soi. Pour la personne agressée, il lui faut défaire ce mécanisme de protection. Le groupe d'entraide et de soutien offre l'occasion de contourner cette attitude de repli sur soi étant donné qu'il regroupe des personnes qui ont un vécu semblable. On le sait, le partage de problèmes similaires facilite l'accueil et la compréhension de l'autre ainsi que l'ouverture de soi et l'expression de choses difficiles à raconter dans d'autres circonstances. De plus, ce

partage permet à la personne d'être reconnue, validée et appuyée; cela l'aide à se reconnaître comme individu.

Par ailleurs, s'il est important que les personnes prennent conscience de ce qui les agresse, il est tout aussi important qu'elles saisissent les conditions externes qui favorisent l'émergence de la violence. Si tel n'était pas le cas, on demanderait à la personne de porter seule le poids du changement comme si elle en était effectivement la seule dépositaire. La violence est niée ou banalisée et, bien souvent, la personne est plus ou moins ouvertement considérée comme responsable de ce qu'on lui fait subir. De cette manière, on la camoufle et on protège les vrais responsables de cette violence. Le contexte qui génère une culture d'indifférence face aux injustices, à la banalisation et au déni de la souffrance doit être mis à découvert. La violence psychologique au travail n'est pas étrangère aux bouleversements du marché du travail, aux discours qui prônent le sur-investissement au travail, à l'idéologie de la performance et aux pratiques qui ont pour effet de placer les personnes dans des situations de précarité, de vulnérabilité et de compétition. Elle n'est pas non plus étrangère aux restructurations d'entreprises qui se traduisent par des coupures de postes et des réductions de ressources consenties pour faire le même travail. On accepte les limites d'une machine mais pas celles de l'être humain comme s'il était compressible indéfiniment. On demande l'impossible, puis on se défait des travailleurs comme des objets encombrants. À mesure que la loi protège les travailleurs, la violence se raffine pour les mener à bout afin de s'en débarrasser sous de faux prétextes construits insidieusement.

La prise de conscience de la violence pose les questions du « quoi » et du « pourquoi » qui sont inscrites explicitement dans la démarche de réappropriation du pouvoir d'agir. Qu'est-ce qui cause problème? Comment se manifeste ce problème? Qu'est-ce qui se passe pour soi à ce moment? Que se passe-t-il dans l'environnement pour que ce problème puisse avoir lieu et persister? La prise de conscience de la violence peut aussi être facilitée en permettant aux participants de lire, de voir des documentaires ou d'assister à des exposés sur le sujet pour ensuite pouvoir discuter de leur propre situation et de ce qui, pour eux, peut être défini comme étant de la violence.

3.3.2 L'estime de soi

Dans les relations marquées par la violence psychologique, l'estime de soi est dégradée puisque cette violence porte atteinte à la dignité et à l'intégrité humaine. Quand on parle d'atteinte à la dignité et à l'intégrité, c'est du noyau intime d'une personne, de ses fondements personnels dont il est question. Lorsque Hirigoyen (1998) et Soares (2002) comparent la violence psychologique à un viol, cela nous renvoie au fait que quelqu'un a pénétré dans cette partie intrinsèque à chaque personne, et ce, contre sa volonté. Quand ce noyau est affecté, l'estime de soi affective en souffre puisque la personne voit en elle quelqu'un qu'on a piétiné et cela est vécu comme un rejet, une tentative de destruction de ce qui est unique en elle.

Il est capital de renforcer l'estime de soi parce qu'elle détermine le rapport que la personne entretient avec elle-même et avec le monde. Nous savons que l'estime de soi est dépendante du regard porté sur soi et du regard que l'autre nous renvoie. Nous savons aussi qu'elle se construit en fonction de la qualité des relations affectives ainsi qu'en fonction de l'évaluation faite de ses propres réalisations. Elle se compose de deux dimensions que sont l'estime de soi affective et l'estime de soi pour ses compétences.

L'expérience de violence est la cause de la chute de l'estime de soi et non l'inverse, c'est-à-dire que ce n'est pas une faible estime de soi qui a favorisé l'instauration de cette violence, mais plutôt la violence qui a atteint l'estime de soi. L'exemple suivant démontre comment une personne peut être discréditée en tant qu'être humain et en tant que travailleur.

> Monsieur de Grandpré, un opérateur de tours automatiques, est convoqué dans le bureau du président de l'entreprise où il se fait dire qu'il est un bon-à-rien, que l'on ne sait plus quelles tâches lui confier et que les clients sont avertis du fait qu'il est difficile d'atteindre des standards de qualité avec un pareil employé. On conseille au salarié de se chercher un emploi ailleurs et surtout, de ne pas suivre la voie du conflit, faute de quoi il en sortirait diminué et détruit. Par la suite, le président multiplie les interventions pour l'humilier devant ses collègues et pour l'angoisser en se plaçant à quelques pouces de lui pour l'observer lorsqu'il travaille. De plus, il est contraint à exécuter des tâches qui ne se rattachent aucunement à sa classification, soit de passer le balai, de vider les poubelles, de nettoyer les bacs et les pièces (Tiré de Gaumond et Roy, 2002, p. 5).

Quelle estime de soi peut survivre lorsqu'on s'acharne à vous dénigrer, à vous humilier publiquement devant les collègues, à vous faire porter le poids des problèmes de qualité du travail et qu'on vous informe que les clients sont avertis que vous êtes la personne qui empêche l'organisation de répondre à leurs exigences? On continue en vous montrant la porte de sortie tout en vous menaçant, vous signifiant ainsi la toute-puissance de la personne qui vous agresse. Et, on en rajoute encore, en vous harcelant et en vous attribuant des tâches sans rapport à votre emploi, tâches signifiant que vous êtes disqualifié. Devant une telle situation, que dire du regard qu'envoie la personne qui agresse à celle qui est agressée sinon qu'elle représente si peu qu'on s'accorde la permission de l'écraser, souvent au vu et au su de l'environnement? Que dire du regard que la personne agressée pose sur elle-même? Sinon, qu'il laisse paraître les stigmates d'une personne humiliée, profondément blessée? Que devient l'évaluation de ses compétences lorsque celles-ci sont répudiées publiquement? Au mieux, on n'a plus sa place dans ce milieu de travail. Au pire, on n'est plus apte au travail.

Ce regard de l'autre réussit presque à détruire l'estime de soi de la personne agressée lorsque celle-ci ne reçoit pas d'autres messages qui pourraient compenser et lorsqu'elle est isolée. À plus ou moins long terme, il arrive même que les collègues participent activement aux agressions et, dans ce cas, leur regard se juxtapose à celui de la personne qui agresse. S'ils ne participent pas, leur silence passif ne signifie pas pour autant à la personne agressée qu'elle a une quelconque importance. De plus, les gens de son environnement, personnel et social, peuvent involontairement abonder dans le même sens, étant donné que l'on sait que cette personne devient souvent difficile à vivre et qu'on ne comprend pas pourquoi elle se sent agressée ainsi.

Ficher (1994) a mentionné que la plasticité humaine est mise à rude épreuve dans un traumatisme, mais rude épreuve ne signifie pas épreuve fatale. Dans le cas de la violence psychologique, la plasticité de l'estime de soi est éprouvée par les multiples agressions qui agissent comme un rouleau compresseur; elle est aplatie, mais non détruite. On peut donc mettre en place des conditions qui agiront favorablement pour renforcer l'estime de soi. Encore une fois, se retrouver avec des personnes qui vivent la même problématique est un

atout. En prenant conscience de la violence, en comprenant ses enjeux et en comprenant ce que les personnes agressées pouvaient représenter de dérangeant pour la personne qui agresse et le milieu, elles peuvent prendre une certaine distance par rapport au regard qu'on a posé sur elles. Cette nouvelle prise de conscience peut aider à freiner la chute de l'estime de soi. La souffrance d'avoir été rejeté demeure, mais elle n'écrase plus nécessairement l'estime de soi. Elle pourra se reconstruire malgré le fait qu'elle ait été démolie par des manifestations abusives d'hostilité qui ont émergé à la suite d'une conjoncture faite de peurs ou de perversité humaine et inscrite dans des conditions contextuelles défavorables.

Des relations de qualité marquées par le respect de la personne et le respect des décisions des membres du groupe sont la clé d'une reconstruction de l'estime de soi. Au-delà de cette attitude de respect, l'intervenant, parce qu'il demeurera toujours une figure d'autorité crédible, et ce, malgré les principes d'égalité du pouvoir d'agir, peut jouer un rôle considérable dans le rehaussement de l'estime de soi de la personne qui a été agressée. En ce sens, les attitudes préconisées par Wolin (2001) et l'approche du pouvoir d'agir (foi dans le futur et dans le potentiel de la personne, curiosité pour aider à communiquer son expérience, accent sur les forces de la personne et attention à ses réussites, même minimes) sont des outils bienfaisants pour l'estime de soi. Ces attitudes doivent être abondamment utilisées par l'intervenant et les membres du groupe doivent en favoriser l'expression. De cette manière, ils contribuent à soutenir et régénérer une estime de soi écorchée.

On l'a vu, dans le pouvoir d'agir, la personne transpose les réussites du groupe en réussites personnelles. Elle s'approprie en quelque sorte le crédit du succès ou, à tout le moins, une partie du succès et cela influence positivement son sentiment de compétence. Le seul fait de s'intégrer dans un groupe pour échanger et pour tenter de trouver des solutions est déjà une première manifestation de réappropriation de son pouvoir d'agir; cela peut se répercuter dans l'environnement personnel et professionnel de la personne. De plus, étant donné que la personne a la possibilité de ventiler ses émotions dans le groupe, elle peut évacuer un surplus de tension. Elle aura plus de facilité à conserver un certain contrôle dans son milieu de travail et cela constituera un gain, une action favorable qui se répercutera positivement sur son estime de soi.

Au cours de l'intervention, les participants seront invités à prendre la parole et à poser des actions visant à évaluer puis à renforcer leur estime de soi. Selon l'évaluation qu'ils en auront faite, ils se doteront d'un objectif à atteindre dans ce sens.

3.3.3 L'affirmation de soi

L'affirmation de soi passe par le développement d'une capacité à rompre le silence qui constitue souvent une composante fondamentale de la dynamique de la violence. « Le silence est le résultat d'une complicité culturelle où tout le monde trouve son compte » (Cyrulnik, 1999, p. 140) : les organisations, les collègues et même la personne agressée. Le silence permet le maintien du statu quo alors que la situation pourrait être pire, pense la personne qui en est victime. Illusion. Le pire, c'est d'assister consciemment à sa destruction progressive avec un sentiment d'impuissance et d'être en colère qu'il en soit ainsi. Intrinsèquement, la personne sait que cette situation est inacceptable, mais elle est paralysée parce qu'elle ne reçoit pas de soutien et qu'elle manque d'outils pour se défendre.

D'ailleurs, selon Soares (2001, p. 11), rompre le silence est une stratégie puissante dans la reconquête de son identité et la reconstruction de son intégrité.

> Une des plus importantes [stratégies] est le pouvoir de rompre le silence et d'être capable de nommer ce qu'il vit. En d'autres mots, lorsqu'une personne qui a été harcelée psychologiquement prend la parole pour dénoncer, pour raconter ses souffrances, elle est en train de briser le silence, l'impuissance, la peur et la honte. Elle est en train de résister. Elle est en train de lutter pour sa dignité.

Briser le silence, c'est donner la chance aux autres d'écouter et de démontrer leur empathie, c'est leur donner l'opportunité d'aider et, pour la personne, c'est oser affirmer qu'on lui fait mal. La personne qui exprime des choses qui la blessent, souhaite être accueillie et écoutée, mais ce n'est plus chose facile lorsqu'elle a tenté de le faire, sans succès. Lorsque le mépris ou l'indifférence fait écho à la prise de parole, les sentiments d'isolement et d'impuissance s'intensifient. La violence de l'indifférence s'ajoute à la violence de l'agression.

> Si tu brises le silence, que tu parles dans le vide, que tu n'es pas écouté ou ce que tu dis, n'a pas l'air important pour ceux qui ne le vivent pas… C'est frustrant… Ça a l'effet justement contraire. En le disant comme vous dites, bien des fois, s'il n'y a pas une écoute favorable, ça peut être encore un effet plus stressant contre nous… C'est comme si tu hurlais dans le vide dans le fond… Oui, et même pire encore, ça amplifie (Propos d'un participant à la recherche-intervention par Legros, 2002).

La prise de parole n'est pas chose facile non plus lorsque la honte et la culpabilité par rapport à cette expérience sont bien ancrées, et ce, même si la personne qui en est victime sait qu'elle partage des expériences similaires avec les autres membres du groupe. Pourtant, lorsqu'elle accepte de s'exprimer, elle fait échec à ces sentiments qui la cloisonnent dans le silence. Parler de son expérience est encore difficile parce que cela rouvre la blessure et ravive les émotions encore douloureuses. En même temps, c'est là que se passe un travail de guérison puisque ces émotions doivent être remaniées pour être partagées, permettant ainsi à la personne de se les réapproprier et de prendre pouvoir sur elles. Le pouvoir qu'elle acquiert vient de ce qu'elle intègre ces émotions; de ce fait, elle n'est plus envahie par celles-ci et lutte moins pour les contrôler. La personne n'est plus le « zombi » coupé de son monde intérieur qui lutte pour sa survie, mais une personne qui commence à se reconnaître parce qu'elle reconnaît son vécu en étant capable et en acceptant d'y mettre des mots. À ce moment, elle ne banalise plus la violence subie, mais pose les bases pour lutter contre celle-ci.

La prise de parole a lieu à l'intérieur du groupe et se déroule à travers toutes les activités, structurées ou non, de l'intervention. Cette prise de parole vise à exprimer un vécu et à entamer un processus de guérison des blessures. Prendre la parole oui, mais une parole qui permet de guérir et une parole qui permet de se réapproprier son pouvoir d'agir et non prendre la parole pour se complaire dans la victimisation. Les propos d'une cliente rapportés par une intervenante (Leclerc et al., 2000, p. 108) décrivent une prise de parole inefficace et qui risque même d'être irritante pour les auditeurs.

> La victime, plutôt que d'aller voir l'autre pour communiquer son insatisfaction, est allée voir un ensemble de personnes en prenant une espèce de position très victime, pour dire : « Regarde comment on me harcèle ». Ça

> n’a pas de bon sens. Elle est allée voir une dizaine de personnes comme ça dans la journée.

Un bris du silence efficace est également souhaitable dans l’organisation. La personne qui prend la parole à l’intérieur d’un groupe de soutien ne pourra plus tolérer le silence dans le milieu où elle est agressée et prendra, là aussi, la parole. D’ailleurs, si tel n’était pas le cas, il y aurait lieu d’être attentif à cette personne, aux raisons qui sous-tendraient ce maintien du silence. La personne qui trouve le courage de se lever pour parler ne peut plus tolérer d’être écrasée. Il faut cependant être conscient que ce bris du silence lève le voile sur un problème dont peu de personnes veulent entendre parler, sur un problème qu’on voudrait bien ne pas voir. La tâche peut s’avérer ardue et c’est là que l’acquisition de certaines habiletés d’affirmation de soi et le soutien d’un groupe prennent leur sens.

Dans une situation de violence psychologique, l’affirmation de soi est une attitude peu présente, du moins en ce qui concerne la relation entre la personne agressée et celle qui agresse. De plus, les personnes qui subissent de la violence psychologique au travail éprouvent un fort sentiment d’impuissance, elles vivent dans un milieu non réceptif et même hostile et elles ont de la difficulté à exprimer les sentiments que cette violence suscite. La déstabilisation a fait son œuvre, elles ne parviennent pas à prendre leur place ni à se faire respecter. On a déjà dit qu’elles adoptent plutôt des comportements de soumission qui les amènent à tenter de « s’effacer » et conséquemment, à ne pas s’affirmer efficacement. On a vu qu’elles se soumettent par peur de subir d’autres agressions ou par peur des représailles. Par contre, à d’autres moments, elles peuvent exploser par excès de tension. De là, il n’y a qu’un pas à franchir pour qu’elles soient qualifiées d’employés difficiles et pour justifier les manières d’agir de la personne qui agresse et les réactions des gens de l’environnement. La personne oscille souvent entre la manifestation de comportements agressifs et de comportements inhibés. Elle endure (comportement inhibé) jusqu’à un point de rupture (comportement agressif) et généralement, ces comportements sont inefficaces. Ils heurtent les gens de l’environnement qui ont tendance à réagir, eux aussi, par un comportement agressif.

L’affirmation de soi s’apprend par la pratique. D’abord, à partir de situations de la vie quotidienne, celles qui génèrent moins de stress et qui ont moins d’impact lorsque le résultat n’est pas satisfaisant puis, dans des situations plus difficiles. Les situations les plus exigeantes pour l’affirmation de soi sont celles en relation avec la vie intime et professionnelle. Les jeux de rôles et l’imitation de modèles dont on apprécie l’habileté d’affirmation sont des moyens fort utiles à l’acquisition de cette habileté. Cungi (1996) souligne qu’il est nécessaire de commencer dans les situations moins stressantes et de faire de multiples petits exercices quotidiens d’affirmation de soi plutôt qu’un gros puisque la répétition donne l’aisance. Le groupe est un lieu privilégié pour commencer à mettre en pratique cette habileté. D’abord, en prenant conscience de la manière dont chacun s’affirme…ou non, puis en pratiquant à l’intérieur du groupe à l’aide d’exercices.

3.3.4 La colère

Aurousseau et Landry (1996) ont mentionné que les personnes victimes de violence psychologique au travail ont exprimé le sentiment d’avoir été choisies. Elles ressentent ces agressions comme un acte délibérément destructeur à leur égard. Dans de telles circonstances, se savoir agressées dans leur travail par des manifestations hostiles illégitimes et inacceptables soulève inévitablement beaucoup de colère. La colère vient aussi du silence qui règne autour de cette violence parce qu’on fait « comme si de rien n’était » et qu’on laissait la personne se débrouiller seule avec une situation qui nécessiterait la solidarité des autres, collègues, supérieurs et membres de la direction de l’organisation, pour être résolue. Ce silence, qui peut être perçu comme de l’indifférence, fait mal et il exacerbe la souffrance générée par la violence.

À cause de la répétition des agressions, il est difficile pour la personne qui les subit de croire que celle qui agresse ignore l’impact de ses comportements et ne réalise pas le mal qu’elle fait. Erronée ou fondée, cette conviction engendre de la colère, et ce, d’autant plus lorsqu’on ne parvient pas à se défendre. Ainsi, la personne agressée est en colère contre celle qui multiplie les hostilités. Elle est aussi en colère contre l’environnement passif. Rappelons cependant que la personne agressée éprouve souvent de la difficulté à s’affirmer et à communiquer et qu’elle a tendance à être repliée sur elle-même. Nous avons également

vu que sa manière de prendre parfois la parole ne porte pas nécessairement fruit. L'exemple suivant d'abus de pouvoir démontre que la subtilité des agressions peut aussi être perçue par les personnes de l'environnement.

> Tu as de l'influence. Tu n'as pas le titre, mais tu as le poids. En réunion d'équipe, ton opinion est déterminante. L'autre jour, tu es intervenu longuement sur une proposition d'une grande importance pour Pierre. En parlant, tu regardais tout le monde… sauf lui. Tu étais contre sa proposition.
>
> Quand Pierre est intervenu, à plusieurs reprises tu as regardé le ciel en pianotant sur la table. À un moment donné, tu as regardé un collègue avec un sourire, et tu lui as refilé une petite note.
>
> Le moment décisif est arrivé. Au cours d'un vote à main levée, la proposition de Pierre a été rejetée à l'unanimité moins un. (Nouvelles CSN, p. 1).

Une proposition rejetée est chose normale et courante lors de discussion et de prise de décision en groupe. Cependant, on voit ici la tactique pour rallier les autres membres de l'équipe du côté de la personne qui agresse et pour isoler Pierre. On ne connaît rien de la proposition de Pierre, mais la personne qui agresse sabote manifestement son travail lors de la réunion. Cette manière d'agir discrédite et humilie Pierre publiquement et cela d'autant plus, que le reste de l'équipe semble participer indirectement à cette violence.

La colère suit une progression vers le haut de la spirale de la violence. À mesure que la personne s'y engouffre, la colère augmente et bien souvent, l'agressivité aussi. La personne agressée se situe dans une mauvaise position étant donné que les impacts de la violence sont de plus en plus manifestes et renvoient une image dégradée et désagréable de la personne. Parallèlement, la colère et l'agressivité montantes rendent la personne plus visible dans son environnement, sans attirer toutefois la sympathie et la solidarité des personnes.

Le but de cette partie de l'intervention consiste à aider les personnes agressées à reconnaître leur colère afin qu'elles utilisent l'énergie que celle-ci contient pour défendre leurs droits. Les paroles et les actions donneront un meilleur résultat si elles sont affirmées et qu'elles ont un objectif, c'est-à-dire lorsqu'elle ne servent pas uniquement à évacuer un surplus de tension.

3.3.5 L'action

On l'a vu précédemment, l'action constitue la réponse au « comment » du pouvoir d'agir. Prendre conscience et comprendre sa situation ne modifient en rien la dite situation dans l'environnement tant que la personne demeure dans l'inaction.

> On peut fuir une agression externe, la filtrer ou la tamponner, mais quand le milieu est structuré par un discours ou par une institution qui rendent l'agression permanente, on est contraint aux mécanismes de défense, au déni, au secret ou à l'angoisse agressive (Cyrulnik, 2001, p. 19).

Les personnes agressées utilisent des mécanismes de défense afin de se protéger et de conserver leur équilibre (Dejours, 1998) ou pour survivre (Fisher, 1994). En même temps, ces stratégies les maintiennent dans l'inaction et, au fil du temps, elles les isolent et les fragilisent (Leclerc et al., 2000). Par ailleurs, on a déjà mentionné que, lorsque les personnes brisent le silence et qu'elles commencent à se réapproprier leur histoire, elles veulent que les choses changent, comme si le fait de se lever rendait le silence insupportable et son maintien, intolérable. Elles ne peuvent plus supporter l'inaction dans laquelle les tenait leur sentiment d'impuissance.

Tant qu'elles sont isolées et qu'elles ne reçoivent pas de soutien, les personnes agressées dans leur travail ont de la difficulté à concevoir que cette situation puisse prendre fin autrement que par leur départ. Départ qui, par ailleurs, ne signifie pas pour autant la fin de leur souffrance, mais seulement la fin des attaques pernicieuses. Elles ne voient pas non plus comment elles pourraient avoir la force d'amorcer des changements, et ne savent plus comment le faire non plus. En effet, la personne qui a subi de la violence psychologique est souvent très sceptique à l'idée qu'il soit encore possible de changer des choses. Elle est fréquemment seule à chercher activement des solutions pour mettre fin à cette violence et, parce qu'elle est prise dans cette dynamique, elle a naturellement tendance à répéter le même style de comportements pour se protéger ou se défendre. Ces comportements sont davantage liés à ceux appartenant aux mécanismes de défense et ils se soldent généralement par un échec et un bilan dévalorisant pour la personne. Ils alimentent le cercle de l'impuissance. Au contraire, lorsque la personne prend conscience de la violence, qu'elle la

nomme, qu'elle en reconnaît l'illégitimité, elle est déjà en action et se donne du pouvoir; celui de ne plus accepter d'être maintenue dans la confusion et celui de refuser de subir encore des attaques injustifiées. Elle est également en position pour reconnaître les sentiments de colère que ces attaques lui font vivre. Si elle reste centrée sur ses droits, elle peut conserver un certain contrôle sur la situation, particulièrement si elle a développé des liens avec des personnes capables de la soutenir et de lui fournir les ressources nécessaires. Avec ces personnes, elle évalue les possibilités d'action et choisit celles qui sont adaptées à son contexte. Une action affirmée, qui a un objectif défini même minime, a de fortes chances de modifier la dynamique destructrice en place.

La personne qui désire conserver son emploi doit trouver du soutien à l'intérieur de l'organisation. La violence ne peut prendre fin que si elle réussit à trouver des alliés à l'intérieur de son milieu de travail. L'idéal serait de parvenir à obtenir l'engagement réel de la direction à ne plus tolérer de telles pratiques. Une tierce personne peut parfois s'avérer un bon moyen pour enclencher un processus de résolution de la situation de violence par la médiation. Les collègues « courageux », les gestionnaires, les intervenants des programmes d'aide aux employés et les représentants des syndicats sont de plus en plus sensibilisés aux conséquences de la violence psychologique au travail et à l'importance de mettre en œuvre des moyens pour la contrer. Ceux-ci peuvent devenir des alliés au travail. On peut chercher également à sensibiliser les personnes qui sont témoins de la violence, à ses impacts et à conséquences. Lorsque les personnes constatent qu'elles sont plus affectées qu'elles ne le croient par la violence que subit un de leur collègue, il est possible que cela enclenche un mouvement de solidarité en vue de demander des changements.

Tout travailleur a le droit d'œuvrer dans un environnement de travail respectueux de la dignité et de la santé physique et psychologique de la personne. Lorsque tel n'est pas le cas, certains recours légaux sont maintenant mis à la disposition des travailleurs afin de faire respecter ce droit. Ces recours sont longs et exigeants pour la personne qui s'y engage, mais il importe tout de même que les participants à une intervention soient renseignés sur le cadre légal et réglementaire existant. Il faudrait toutefois se méfier de la tendance à considérer les recours légaux comme les seuls et premiers moyens pour mettre fin à la violence. Le dialogue, la médiation, la recherche de compromis viables restent toujours les

premières pistes de solution à explorer dans les situations de violence interpersonnelles ou organisationnelles.

La loi sur les normes du travail s'est récemment ajoutée à la loi sur la santé et la sécurité au travail et à la loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, au Code civil du Québec ainsi qu'à la Charte des droits et libertés pour réaffirmer le droit des personnes de travailler dans un milieu sain et exempt de toute violence et pour offrir un recours plus accessible aux personnes qui vivent de la violence[4].

L'Assemblée nationale a adopté le projet de *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail* pour y inclure, entre autres, des articles spécifiques concernant le harcèlement psychologique au travail. Ces modifications entreront en vigueur le 1er juin 2004. Les articles 81.18, 81.19 et 81.20 définissent le harcèlement psychologique et l'obligation pour les employeurs d'offrir un milieu de travail exempt de cette violence et les articles 123.6 à 123.16 encadrent le recours. La Commission des normes du travail (CNT) recevra dorénavant les plaintes des travailleurs non syndiqués ou qui se disent mal représentés par leur syndicat afin d'appliquer cette loi. Notons que la loi a été critiquée par plusieurs employeurs qui en craignent un usage abusif. Elle a, par contre, été accueillie favorablement par les organismes de défense des droits des travailleuses et travailleurs et dans le milieu de travail syndical.

La Commission de santé et sécurité au travail (CSST) administre deux autres lois qui protègent les travailleurs : la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) reconnaît que tout travailleur a droit « à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique » (article 9) et stipule que « L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur » (article 51); la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (LATMP) permet de porter plainte pour lésion professionnelle de nature psychologique ou psychique (cité dans Leclerc, 2002c).

[4] De façon à ne pas alourdir inutilement le texte, les articles de la Charte des droits et libertés ainsi que ceux de la Loi sur les normes du travail se retrouvent à l'annexe E.

Le *Code civil du Québec*, quant à lui, est explicite à propos des responsabilités de l'employeur. L'article 2087 stipule que « L'Employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié » (cités dans Leclerc, 2002c, p. 21).

La *Charte des droits et libertés de la personne* protège la personne contre le harcèlement. En effet, les articles 1, 4, 10, 16 et 46 émettent un message clair à ce sujet (Dowd, 1999; Leclerc 2002c). Dowd (1999) ajoute également les articles 5 et 49. L'article 5 fait référence aux cas où la personne qui agresse proférerait des rumeurs ou ridiculiserait la personne en utilisant des éléments liés à sa vie intime dont son orientation sexuelle. Quant au deuxième alinéa de l'article 49, il fait référence à l'intentionnalité et au caractère illicite de l'acte répréhensible. Pour Dowd (1999, p. 10), « la nature même du harcèlement permet de supposer qu'en de nombreuses circonstances, l'atteinte aux droits causée par le harceleur sera illicite et intentionnelle ».

Au-delà de toutes lois et recours, les meilleurs outils de protection contre la violence psychologique au travail demeurent des relations de travail respectueuses, la sensibilisation et la mise en place d'une politique claire de non-violence entérinée par l'organisation et les syndicats, lorsque présents, ainsi que par les personnes de tous les niveaux hiérarchiques. Rappelons les propos de Moreau (1999) à l'effet que la relation entre le patron et ses employés est ce qui a le plus d'impact sur leur bien-être et que le respect manifesté à l'égard du personnel est un plus grand facteur de protection que le salaire contre la violence psychologique. Ces propos soulignent l'importance du rôle du supérieur ou du patron pour les employés et montrent combien celui-ci a une influence considérable sur la qualité des relations au sein d'une organisation.

3.3.6 La recherche de sens

Ce qui fait la force de la violence psychologique est le fait que la personne agressée se demande si elle est folle ou saine d'esprit tellement ce qu'elle vit et éprouve n'a pas de sens. Le refus de croire et de voir la démence de cette situation démontre pourtant qu'elle

est saine d'esprit. Le piège avec la violence psychologique vient justement de ce que ses manifestations font appel à la déraison. Il est dans la logique humaine de chercher un sens à un événement en tentant naturellement de l'interpréter pour y trouver une cohérence plutôt que le délire.

La personne qui subit de la violence psychologique au travail éprouve une perte de sens parce qu'elle est longtemps agressée sans en connaître les raisons, parce que son travail n'est généralement pas reconnu et qu'il est utilisé pour l'humilier, parce qu'on place souvent cette personne devant des choix sans issue favorable pour elle et aussi parce qu'elle est traitée comme un objet. Le premier exemple qui suit décrit une situation de double-contrainte obligeant la personne à faire un choix dont le résultat, peu importe lequel, sera inévitablement néfaste pour elle. Le second exemple décrit comment la personne agressée peut se sentir manipulée et traitée comme un objet par celle qui l'agresse.

> Une personne salariée ayant été l'objet d'un congédiement expédie une mise en demeure à son supérieur l'enjoignant de cesser de poser des gestes de harcèlement à son égard. Elle est par la suite avisée du fait qu'elle doit retirer cette mise en demeure. Si elle refuse, la mesure disciplinaire est maintenue. Si elle accepte, elle reconnaît du coup que les agissements de son supérieur étaient acceptables, ce qui ne peut que contribuer à renforcer sa position de faiblesse (Exemple tiré de Gaumond et al., s.d., p. 7).

> L'image qui me vient à l'esprit, c'est l'histoire du chat qui a attrapé une souris. La souris n'est pas morte, il (le chat) tape dessus, puis il joue avec. C'est à peu près comme ça, des fois, que je me sens dans la situation (Propos d'un participant de la recherche-intervention, rapportés par Legros, 2002).

La perte de sens du travail entraîne inévitablement une remise en question des représentations de ce qu'est le travail. Quelle est sa valeur lorsqu'il est réalisé dans un environnement qui agresse, qui brutalise? Qu'est-ce qui motive alors une personne à continuer de travailler? Continuer dans un milieu qui détruit à petit feu peut paraître un non-sens aux yeux de plusieurs. Partir peut l'être tout autant pour la personne qui subit la violence. Partir? Pourquoi? Partir, c'est baisser les bras, c'est donner raison à la personne qui agresse, c'est endosser les valeurs et le laxisme organisationnels, c'est payer le prix d'une faute commise par d'autres, c'est accepter que la violence continue, c'est se trouver lâche de ne pas se battre. Partir, c'est pourtant aussi se choisir, c'est de décider de sauver sa

peau surtout lorsque le soutien est déficient, c'est avoir le courage de recommencer dans un autre milieu en ayant peur que ça recommence. Alors rester? Rester pourquoi? Parce qu'on veut que la violence à son égard soit reconnue et qu'elle cesse. Parce qu'on refuse de baisser les bras, parce qu'on veut faire reconnaître ses droits et parce que c'est injuste de laisser la personne qui agresse s'en tirer si facilement. On reste aussi tout simplement, parce qu'on aime son travail et qu'on se sent encore capable de supporter cette violence. Parce qu'on est coincé financièrement et qu'on a des obligations familiales. Parce qu'on est peu confiant quant aux possibilités de se trouver un nouvel emploi ailleurs avec les mêmes conditions. Quels que soient le choix, le but visé et l'action privilégiée, le but est plus facile à atteindre lorsqu'il a un sens connu parce qu'il donne la motivation nécessaire pour ce faire. Dans ce cas, la personne sait pourquoi elle agit et cela résulte d'un choix qui est alors la manifestation d'un certain pouvoir qu'elle se donne et prend.

La quête de sens peut prendre une dimension plus large que celle attachée au travail, particulièrement lorsque la personne est appelée à se redéfinir parce que cette violence a un effet déstructurant. La déstructuration signifie que l'identité est mise en pièces et que la personne se retrouve avec une image de soi éclatée.

> J'ai même nié mes goûts, mes valeurs, ce qui m'intéressait […] Ça m'a tellement démolie que je n'osais plus prendre la moindre décision dans ma vie, c'était rendu mon « chum » qui gérait tout. Si on sortait, c'est lui qui barrait tout parce que si j'avais barré la porte, je l'aurais mal fait, j'étais sûre de ça. À un moment donné, je n'ai plus eu la force de réagir (Propos d'une participante à la recherche-intervention par Legros, 2002).

Pour reprendre forme, cette image doit être reconstruite sur des assises qui appartiennent à la personne en reconnaissant d'abord son propre système de valeurs et ce qui est important pour elle.

> Les événements extrêmes sont des expériences de passage, non seulement d'un état à un autre, mais de passage intérieur vers nous-mêmes où se joue notre propre fondation, à partir d'autres repères, d'autres certitudes puisées au fond de notre âme et qui définissent ce que vivre signifie désormais pour nous (Fisher, 1994, p. 28).

Plutôt que d'agir uniquement en fonction de normes et de règles externes, la personne se construit sur ce qui compte vraiment pour elle, tout en s'adaptant aux normes et règles sociales et culturelles. Il lui appartient de définir ce qui reste important pour elle, malgré les conséquences de son expérience. En se réappropriant son système de valeurs, elle se donne la possibilité de se reconnaître et de choisir ce qui lui convient. Elle devient plus confiante et ose s'affirmer et poser ses limites. La réflexion suscitée dans le travail de groupe que nous proposons ne permettra possiblement pas aux participants d'avoir une réponse précise au sens de leur vie, mais ils pourront éventuellement reconnaître les valeurs qu'ils veulent préserver et privilégier dans leur vie.

3.3.7 La solidarité

Ce point d'appui se construit en parallèle avec les autres points d'appui mentionnés précédemment. Il est associé à un objectif transversal qui sera visé tout au long de l'intervention.

On a vu que les personnes qui vivent de la violence psychologique au travail sont fréquemment isolées, tout comme elles éprouvent des sentiments de solitude. L'isolement réel est le fruit d'un acte délibéré de la part de la personne qui agresse afin de rompre les liens de sa cible avec ses collègues. L'isolement devient plus douloureux du fait que les personnes agressées ne reçoivent pas de soutien, ou du moins, pas le soutien qui permettrait d'amorcer les changements requis pour que les choses changent. Le sentiment d'isolement vient aussi du fait qu'elles constatent qu'elles sont traitées différemment des autres personnes de leur milieu de travail. Il est d'autant plus pénible lorsque les personnes agressées se sentent marginales par rapport aux autres et qu'elles se replient sur elles-mêmes.

Le manque de soutien collectif dans le milieu de travail peut résulter du besoin ressenti par les collègues de se protéger, soit parce que les personnes de l'environnement ont peur de subir le même sort, soit parce que la personne agressée est perçue comme celle qui déstabilise. Dans ce cas, on cherche donc à se protéger contre celle qui perturbe la « tranquillité » du groupe. Le groupe peut aussi ne pas soutenir la personne agressée parce

que ses membres s'identifient davantage à la personne qui agresse. Ils ne sont pas « des faibles, ni des perdants », mais « des combatifs et des gagnants ». Ces mécanismes de protection conduisent à une banalisation de la violence psychologique au travail. Ils constituent une forme de défense collective cruelle : ils renvoient le problème à l'individu seul et permettent de se rassurer à l'effet qu'il est normal de ne pas agir.

Le manque de soutien peut aussi être vu comme le résultat d'une indifférence liée à la montée des valeurs individualistes ou du chacun-pour-soi; la solidarité entre travailleurs n'existe plus. Le manque de soutien peut encore être analysé comme le résultat d'exigences organisationnelles qui valorisent à outrance les résultats et cela, sans égard à la manière dont ils sont obtenus. Par exemple, la valorisation du travail instrumentalisée dans le seul but d'augmenter la performance entraîne parfois une compétitivité sauvage entre les travailleurs et l'installation d'un climat où l'on oublie certaines valeurs morales dont celles du respect de soi et de l'autre.

Il est difficile de trouver du soutien lorsque la violence est niée ou banalisée, lorsqu'elle n'est pas reconnue par les autres, lorsqu'elle fait peur et lorsqu'elle touche à une sensibilité exacerbée et à la vulnérabilité de la personne. Cette sensibilité à certaines manifestations hostiles est souvent incomprise des autres. Les membres du groupe d'entraide et de soutien peuvent comprendre et reconnaître ce vécu sans le nier ou le banaliser. En ce sens, il favorise la manifestation d'empathie naturelle entre les participants et facilite l'écoute de l'autre.

> L'écoute et l'accompagnement des gens et les faire se sentir capables d'avoir une prise sur leur problème, ce sont des choses qu'il ne faut jamais négliger, peu importe ce qui pourra être développé ailleurs (Propos rapportés par une intervenante, dans Leclerc et al., 2000, p. 76).

Ainsi, le groupe d'entraide et de soutien offre l'opportunité de contrer l'isolement des personnes agressées psychologiquement. Dans le groupe, le sujet tabou de violence psychologique n'existe pas. Il est reconnu par chacun et, de ce fait, il peut être discuté ouvertement. Les personnes savent qu'elles seront accueillies, qu'elles ne seront pas rabrouées en se faisant dire qu'elles sont trop sensibles, émotives ou qu'elles exagèrent.

Comme elles savent qu'elles partagent une expérience similaire, il leur est plus facile de dire et de faire comprendre ce qui les a heurtées. Elles peuvent exprimer leurs émotions sans crainte d'être jugées. C'est d'ailleurs sur le plan des émotions qu'elles se rejoignent davantage. De plus, le partage de leur expérience similaire aide les personnes à mieux comprendre l'influence du contexte et de l'environnement comme facteur de mise en place et de maintien de la violence psychologique. Cette prise de conscience collective les conduit à vouloir agir concrètement pour que la discrimination cesse. En ce sens, le groupe est un levier puissant pour inciter les personnes à passer à l'action. Lorsque des stratégies sont élaborées en vue d'aider une ou plusieurs personnes, alors qu'elles affirment vouloir bouger, il devient difficile de revenir sur sa parole et de ne pas tester ces stratégies dans son milieu. Le groupe incite à agir.

Le groupe peut être vu comme un incubateur où se prépare quelque chose qui doit se développer dans un milieu protégé. Un temps d'incubation est défini comme une « période pendant laquelle un événement, une création se prépare sourdement, sans se manifester au grand jour » (Le petit Robert, 2000). Le processus de transformation de la chenille en papillon peut servir d'analogie pour comprendre comment une personne vit, à l'intérieur des ateliers que nous proposons, une période d'incubation au cours de laquelle, elle passe de l'état chenille à celui de papillon. Sous une apparence extérieure d'inertie, l'animal, en l'occurrence la chenille, se transforme dans un lieu sécuritaire, un cocon, pour prendre une autre forme de vie et devenir papillon. La personne qui arrive dans un groupe est isolée, ressent fréquemment beaucoup d'impuissance face à sa situation de violence et, de surcroît, a le sentiment d'être cassée, d'avoir perdu sa capacité de résistance et de ne plus se reconnaître. Cette personne se sent un peu comme une chenille, être rampant que l'on considère souvent laid, repoussant et qui se fait fréquemment écraser par dégoût ou par un douteux plaisir. Cependant, si on a vu des individus écraser des chenilles, plus rarement on les a vus détruire un cocon comme si chacun respectait l'animal en devenir qui se trouve à l'intérieur. Parallèlement, le groupe offre l'opportunité de développer un cocon chaleureux, un lieu de sécurité et de confiance pour mettre graduellement en œuvre sa transformation qui se manifestera par la reconnaissance et la défense de soi et de ses droits ainsi que par son ouverture à de nouvelles expériences.

Mais, si le papillon ne peut fendre son cocon pour s'en libérer, celui-ci l'étouffera. Comme tout papillon qui se libère pour prendre son envol, le groupe ainsi que chaque membre du groupe doivent s'ouvrir sur l'extérieur en acceptant de prendre des risques pour manifester leur pouvoir d'agir et changer des choses. De la période d'incubation, doit naître une action, un projet. Tout humain a besoin d'exercer sa liberté et son autonomie et ce n'est pas replié sur lui-même que cela est possible.

D'une manière plus pratique, disons que le groupe centré sur le pouvoir d'agir fournit un milieu humain propice au développement de stratégies éclairées de résolution des difficultés vécues individuellement, mais aussi des difficultés communes. En tant qu'incubateur, le groupe permet l'expérimentation de ces stratégies tout comme il permet l'apprentissage de certaines habiletés, la possibilité de vivre à nouveau des relations humaines satisfaisantes, une croissance personnelle et de profiter de la synergie du groupe pour se mobiliser dans l'action. De plus, quand une personne se lève pour reprendre ses droits alors qu'elle a été soumise au retrait et au silence, il y a une certaine probabilité qu'elle soit encline à quelques débordements du fait que cette situation lui est maintenant intolérable. Le groupe peut agir comme une zone tampon où il est possible de dire des choses conservées trop longtemps sous couvert, mais qui cristalliseraient davantage la situation de violence si elles étaient exprimées à l'état brut dans l'environnement de travail. En ce sens, le groupe permet de conserver davantage de contrôle dans la situation réelle, parce que le trop plein a été déversé ailleurs. Il permet aussi à la personne de mieux mesurer les risques qu'elle prendra en passant à l'action.

L'engagement dans un travail en groupe, constitue possiblement le défi majeur de cette intervention compte tenu de la tendance au repli sur soi de plusieurs personnes agressées. L'expérience de violence et les sentiments qu'elle génère peuvent s'avérer un frein à l'intégration d'une personne dans un groupe, entre autres, à cause des sentiments de honte et de culpabilité. Compte tenu du besoin criant de soutien et de solidarité des personnes, le groupe constitue pourtant un espace essentiel pouvant les aider à reconstruire les liens sociaux qui leurs font souvent cruellement défaut au travail.

3.4 Le but et les objectifs du programme

Le programme d'intervention en groupe s'intitule ***Quand le travail donne des bleus au cœur!*** Le but général de ce programme est de soutenir la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail.

Les objectifs généraux correspondent chacun aux points d'appui de l'intervention. Ils visent à permettre aux participants de :

1. Reconnaître le phénomène de la violence psychologique au travail (la prise de conscience de la violence).
2. Prendre des dispositions pour renforcer leur estime de soi (l'estime de soi).
3. Prendre la parole pour exprimer ce qu'ils vivent en démontrant une capacité d'affirmation de soi (l'affirmation de soi).
4. Savoir reconnaître sa colère et mieux la gérer (la colère).
5. Entreprendre des démarches leur permettant d'agir sur leur situation (l'action).
6. Réfléchir sur le sens de leur travail et de leur vie (la recherche de sens).
7. Développer ou renforcer les liens avec des personnes qui peuvent les soutenir (la solidarité).

Les six premiers objectifs et points d'appui correspondent aux six ateliers du programme. Le septième objectif centré sur la solidarité est visé du début à la fin de l'intervention. Il s'agit donc d'un objectif transversal. On trouve dans les encadrés suivants les objectifs généraux et spécifiques qui correspondent à chacun des ateliers.

Atelier 1 : La prise de conscience de la violence

Objectif général : À la fin de la rencontre, les participants sauront reconnaître le phénomène de la violence psychologique au travail.

Objectifs spécifiques :

- S'engager dans le processus de réappropriation de son pouvoir d'agir.
- Commencer à expérimenter les conditions favorables à la réappropriation de son pouvoir d'agir.
- Être capable d'identifier la violence présente dans son milieu de travail.
- Identifier les conditions organisationnelles qui favorisent l'émergence de la violence.
- Être capable de nommer les comportements qui sont vécus comme de la violence contre soi.
- Être capable de reconnaître comment chacun y réagit.
- Identifier ses ressources internes pour se protéger.

Atelier 2 : L'estime de soi

Objectif général : À la fin de la rencontre, les participants auront pris dispositions pour renforcer leur estime de soi.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les composantes de l'estime de soi.
- Distinguer l'estime de soi affective de l'estime de soi pour ses compétences.
- Être capable d'évaluer son estime de soi.
- Connaître une stratégie possible pour améliorer son estime personnelle.
- Se doter d'un objectif à réaliser pour améliorer son estime de soi.

Atelier 3 : La prise de parole et l'affirmation de soi

Objectif général : À la fin de la rencontre, les participants auront pris la parole pour exprimer ce qu'ils vivent en démontrant des habiletés d'affirmation de soi.

Objectifs spécifiques :

- Comprendre et différencier ce qu'est l'affirmation de soi et ce qui n'en est pas.
- Faire l'expérience des composantes non verbales de l'affirmation de soi, de l'agressivité ainsi que de la soumission et les différencier.
- Expérimenter l'affirmation de soi verbale.
- Prendre conscience de sa manière de s'affirmer.

Atelier 4 : La colère

Objectif général : À la fin de la rencontre, les participants sauront reconnaître leur colère et mieux l'utiliser.

Objectifs spécifiques :

- Reconnaître comment se manifeste et s'exprime la colère de chacun.
- Connaître l'utilité de la colère.
- Reconnaître la colère comme une source d'énergie positive.

Atelier 5 : L'action

Objectif général : À la fin de la rencontre, les participants auront entrepris des démarches leur permettant d'agir sur leur situation.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les recours disponibles.
- Identifier les appuis possibles dans son milieu de travail.
- Identifier et contacter des sources extérieures de soutien.
- Développer et planifier des stratégies pour recevoir ce soutien.
- Identifier les possibilités d'action par rapport à sa situation.
- Élaborer des stratégies qui permettent de planifier son action.

Atelier 6 : La recherche de sens

Objectif général : À la fin de la rencontre, les participants auront réfléchi sur le sens de leur travail et de leur vie.

Objectifs spécifiques :

- Expérimenter une réflexion sur le sens à partir d'une situation stressante.
- Réfléchir sur le sens que chacun attribue à sa vie.
- Échanger sur le sens du travail et de sa vie.

Fin du programme d'intervention et évaluation

- Faire le bilan de son expérience dans le groupe.
- Contribuer à l'évaluation de l'ensemble du programme d'intervention.

Activités transversales : La solidarité

Objectif général : À la fin du programme d'intervention, les participants auront développé ou renforcé les liens avec des personnes qui peuvent les soutenir.

Objectifs spécifiques :

- Développer des liens de solidarité avec les autres.
- S'engager dans une démarche d'entraide et de soutien mutuel.
- Développer son autonomie en tant que groupe.
- Mettre en valeur ses compétences et ses habiletés comme membre du groupe.

3.5 Les stratégies d'intervention

Cette section présente d'abord les modèles d'intervention qui servent de référence à l'animation ainsi que les rôles assumés par l'intervenant selon les objectifs poursuivis et les activités. Elle précise ensuite la place importante tenue par la formation expérientielle dans les activités proposées.

3.5.1 Les modèles et les rôles d'intervention

Le modèle d'intervention sert à préciser la conception de l'intervention de groupe. Il permet de se représenter les principes philosophiques et les pratiques qui sous-tendent l'intervention. En se fondant sur les approches théoriques de la résilience et du pouvoir d'agir, on s'inspire de trois modèles d'intervention en groupe : le modèle développemental, celui à buts sociaux et celui de la réciprocité.

On reconnaît spécifiquement le modèle développemental dans l'approche de la résilience. Comme son nom l'indique, ce modèle vise le développement du potentiel humain et la croissance personnelle. Il « privilégie des valeurs d'autonomie, de responsabilisation, de connaissance de soi, de conscience de ses effets sur les autres, d'actualisation, de renforcement de l'estime de soi et d'amélioration des habiletés sociales ou relationnelles »

(Leclerc, 1999, p. 54). Il a pour but le développement de la conscience de soi et de ses ressources personnelles.

L'approche centrée sur le pouvoir d'agir est plus particulièrement soutenue par le modèle à buts sociaux et celui de la réciprocité. Cette approche vise le développement d'une plus grande conscience sociale ainsi que l'affirmation et la revendication de ses droits. L'approche du pouvoir d'agir est un exemple typique du modèle à buts sociaux qui, on l'a dit, vise le développement de la pensée critique, permet aux participants de comprendre les facteurs externes qui alimentent leurs conditions incapacitantes. La population ciblée par ce modèle est généralement constituée de personnes exploitées, des minorités et des exclus de la société. Le développement de la solidarité, la prise de parole, la critique des règles et du discours dominant ainsi que le développement de projets collectifs et l'action sont les principaux thèmes de ce modèle (Leclerc, 1999).

Le dernier modèle, celui de la réciprocité, regroupe les approches qui visent l'entraide et le développement des réseaux naturels de soutien. Le partage d'expériences similaires et la mise en commun des ressources des participants à un groupe permettent de briser les sentiments d'isolement, de honte et de culpabilité associés à une situation incapacitante. Les personnes qui vivent des problèmes similaires sont essentiellement la population cible de ce modèle (Leclerc, Comeau et Maranda, 1996; Leclerc, 1999). Ce modèle est également présent dans l'approche de la résilience. En effet, pour Segal (1996), les réseaux avec le soutien et l'entraide qu'ils apportent représentent une condition de résilience chez l'adulte. La communication de son expérience est une clé du rebond.

On l'a vu, les approches centrées sur la résilience et le pouvoir d'agir sont différentes l'une de l'autre; chacune est sous-tendue par des principes philosophiques et pratiques tout aussi différents. L'utilisation combinée des deux approches rend délicate la question des rôles de l'intervenant. En effet, les rôles varient considérablement selon qu'ils relèvent du modèle développemental et des modèles à buts sociaux et de réciprocité. Certains peuvent même sembler difficilement conciliables. Comme on l'a mentionné en début de chapitre, le jumelage des deux approches théoriques oblige à accepter certains compromis tels que la planification partielle de l'intervention proposée. Ce jumelage se répercute inévitablement sur les rôles de l'intervenant qui, eux aussi, sont soumis à des compromis.

L’intervenant occupe généralement une place assez centrale lorsqu’il se situe dans une perspective développementale. Ses fonctions sont de « définir les objectifs du groupe, structurer les activités, refléter ou interpréter ce qui se passe, soutenir et confronter, enseigner, servir de modèle, etc. » (Schulz, 1986 dans Leclerc et al., 1996, p. 111). Les six ateliers offerts spécifient des objectifs à atteindre et certains d’entre eux proposent des activités structurées qui sollicitent, entre autres, l’enseignement, le reflet et éventuellement la confrontation. L’intervenant adopte ces rôles lorsqu’il doit répondre à des demandes de formation de la part des participants en ce qui concerne des besoins d’acquisition d’habiletés ou de compétences. Afin de s’assurer de respecter les principes de l’approche centrée sur le pouvoir d’agir, ces rôles ne se situent toutefois pas au premier plan dans l’intervention. Un autre rôle, celui de soutien, est généralement reconnu chez les tenants du modèle développemental. Dans la problématique du harcèlement, ce rôle est indispensable quelle que soit l’approche utilisée. Cependant, ce rôle relève autant de l’intervenant que des participants, ce qui encore une fois, rejoint les modèles à buts sociaux et de réciprocité.

À ces rôles, s’ajoutent les attitudes facilitantes attribuées traditionnellement au modèle développemental. Elles sont toujours de mise, et ce, peu importe l’approche préconisée. L’accueil, la présence, l’écoute, le respect, l’empathie, la confrontation, et même l’ouverture de soi, demeurent des attitudes bénéfiques au développement de tout lien de confiance, au cheminement de la personne et à l’évolution du groupe. Ces attitudes sont également à valoriser chez les participants. En ce sens, on considérera que l’intervenant peut servir de modèle au groupe, mais de manière implicite, c’est-à-dire en sachant manifester son ouverture à l’expérience des membres du groupe et en sachant affirmer ses valeurs. Ainsi, aider ces personnes en tant qu’intervenant, c’est refuser de considérer qu’elles sont faibles, fragiles, démunies ou encore, qu’elles sont difficiles à vivre. Par sa manière d’être en relation avec elles, l’intervenant peut leur démontrer qu’il reconnaît leur valeur et les aider à réfléchir sur le fait qu’elles ont endossé les perceptions de la personne qui les a harcelées.

Dans le modèle à buts sociaux, le rôle de l’intervenant en est un de rassembleur et de catalyseur au service du groupe dans le but d’aider les participants à développer plus de conscience sociale et à s’engager dans une action visant un changement social. La

planification s'élabore avec le groupe et, à mesure que les participants se prennent en main et s'approprient leur pouvoir, le rôle de l'intervenant devient périphérique (Hopmeyer, 1990; Leclerc et al., 1996; Leclerc, 1999). L'intervenant peut même se retirer, mais en restant disponible comme personne-ressource ou consultant (Hopmeyer, 1990). L'intervention proposée comprend six ateliers qui visent l'acquisition d'une plus grande conscience tant personnelle que sociale. Personnelle, afin que chacun reconnaisse le phénomène de la violence pour lui, ce qu'il vit, ainsi que ses zones de vulnérabilité à protéger. Sociale, afin de réaliser que d'autres vivent cette même situation, afin de reconnaître les terreaux fertiles qui favorisent la mise en place de la violence et afin de voir qu'il est possible de changer des choses.

Finalement, quand l'intervenant adopte un rôle de facilitateur « qui mise sur la création de liens interpersonnels, sur un renforcement des ressources et des compétences des membres et sur un respect de leur spécificité culturelle » (Leclerc et al., 1996, p. 112), on fait appel aux rôles liés au modèle de réciprocité. L'intervenant peut alors adopter un rôle de médiateur entre les préoccupations du groupe et les contraintes et ressources du milieu. Afin de favoriser le développement des échanges entre les participants, l'intervenant reste souvent à l'écart. Toutefois, le rôle de facilitateur ne signifie pas un rôle passif. Si l'intervenant doit limiter ses interventions à des réponses aux demandes de renseignements à une situation nuisible pour une personne ou au groupe, il doit aussi intervenir pour « éviter qu'une personne très vulnérable ne soit questionnée prématurément, pour faire contrepoids à un point de vue trop catégorique ou pour soulever une question d'éthique » (Hopmeyer, 1990, p. 67). Il doit cependant accepter de laisser le groupe expérimenter ses choix, même s'il croit que les participants n'auront pas, à court terme, le succès escompté.

Compte tenu de ce qui est mentionné précédemment, on constate qu'un défi de cette intervention consiste à concilier les principaux rôles de l'intervenant qui sont tantôt centraux et tantôt plus périphériques. La prépondérance des rôles dépend des activités de l'atelier. Lorsque les activités visent l'acquisition d'habiletés spécifiques telles que l'affirmation de soi ou qu'elles ont un objectif défini de développement personnel, tels l'estime de soi et la recherche de sens, l'intervenant occupe un rôle central. Ces activités ont un objectif avoué de développement personnel par l'acquisition d'habiletés et la

connaissance de soi. Par contre, à l'intérieur de ces activités, l'intervenant a tout de même le souci constant d'inviter les participants à s'engager activement, et ce, autant lors des retours que pendant les activités. Les autres activités relèvent directement de l'approche centrée sur la réappropriation du pouvoir d'agir. Quelques moments sont planifiés dans un but de soutenir la réflexion des participants, mais sans plus. Il doit être clair pour les participants que cet espace leur appartient pour définir leurs besoins et développer un projet de groupe ou un projet personnel à chacun, mais soutenu par le groupe.

Cette intervention hybride exige l'engagement des personnes tout en admettant qu'elles reçoivent, disons-le, des services experts pendant un laps de temps mais ceci, dans un objectif de réappropriation du pouvoir d'agir. D'ailleurs, cette façon de faire permet d'aplanir une difficulté soulignée par Mullender (1991) à l'effet qu'il peut être difficile pour les participants de se détacher du rôle d'autorité traditionnel attribué à l'intervenant, rôle qui les conduit à se placer en position d'attente afin de recevoir des services. Si le rôle de facilitateur peut s'avérer difficile à exercer pour un professionnel à cause de l'humilité professionnelle qu'il requiert, il est d'autre part inhabituel pour les participants qui peuvent être déstabilisés par cette manière de fonctionner.

3.5.2 Une formation expérientielle

Selon Dewey (1990, dans Karolewicz, 2001, p. 31), « l'homme apprend par l'expérience de deux manières : par essais et erreurs ou en réfléchissant sur son action ». Selon cet auteur, la méthode par essais et erreurs résulte d'une expérience spontanée et imprévue. Elle permet surtout d'enrichir le vécu émotionnel sans forcément apporter un apprentissage immédiat. Par l'observation et l'analyse de son action et des résultats qui ont suivi, la méthode de réflexion sur son action permet de rendre l'apprentissage plus conscient. Elle permet aussi de traduire l'expérience émotive et corporelle en connaissances plus générales et plus facilement transférables d'une situation à l'autre. L'approche expérientielle est utilisée dans ce programme d'intervention pour favoriser ce type d'apprentissage. Dans la formation expérientielle, de nombreux moyens sont utilisés pour favoriser l'apprentissage, notamment les jeux de rôle, la visualisation, la mobilisation corporelle, l'examen collectif d'une expérience personnelle qu'un participant voudrait retravailler ou des exercices

permettant aux personnes d'expérimenter de nouvelles manières d'agir dans leur environnement de travail.

La confiance dans le groupe et en soi, la sécurité et la liberté sont les conditions indispensables à toute situation d'apprentissage. La confiance en soi est dépendante de l'accueil du groupe qui doit être perçu comme étant sans jugement. Les personnes qui vivent de la violence psychologique risquent d'être très sensibles à cet accueil et cela provient des contrecoups de leur expérience où elles se sentent jugées et dévaluées en tant que personne et dans leurs compétences. La confiance dans le groupe se construit avec le temps, à mesure que les membres partagent leur vécu. Cette confiance est essentielle pour que les personnes puissent s'engager dans un travail sur leurs difficultés. Elle va de pair avec la solidarité. Au début, on peut s'attendre à ce que les participants dévoilent des choses généralement plus connues de la violence psychologique, mais à mesure que les liens se construisent entre eux, ils exprimeront des choses qui les touchent plus personnellement. Quant à la seconde condition, la sécurité, l'intervenant en est le « gardien, tant dans sa pratique que dans sa présence » (Karolewicz, 1998, p. 96). Il doit assurer la sécurité de la personne afin qu'elle soit certaine de ne pas mettre en danger son intégrité physique et psychologique, tout comme il doit assurer la sécurité liée à la confidentialité. En ce sens, l'adoption de règles de fonctionnement entérinées par tous les participants permet de jeter les bases de cette sécurité. Finalement, la troisième condition, la liberté, se joue sur trois plans : la liberté d'exprimer spontanément ses sentiments, sans les censurer ou les rendre plus acceptables socialement en utilisant un vocabulaire qui ne les traduirait pas adéquatement; ensuite, la liberté de choisir le changement souhaité pour soi à partir de ce que chacun se sent apte à faire; enfin, la liberté de refuser de participer à une activité ou à un changement si la personne ne se sent pas prête à cette idée.

L'individu apprend mieux et est plus apte à appliquer les connaissances dans sa pratique quotidienne lorsqu'il est sollicité à la fois sur les plans cognitif, comportemental et émotionnel. L'approche expérientielle fournit à l'individu cette triple sollicitation. Les apprentissages peuvent s'avérer positifs ou défavorables pour la personne selon les résultats espérés. Par exemple, les personnes agressées dans leur travail ont, entre autres, appris à se percevoir comme étant incompétentes lorsqu'elles sont surveillées à outrance dans leur

milieu de travail. Cette surveillance indue les conduit à faire des erreurs et, au même moment, à perdre leur confiance en elles. Ce genre d'apprentissage génère des émotions qui les amènent à se dévaloriser et à se diminuer. Le sentiment d'impuissance augmente avec l'accumulation d'échecs pour changer le cours de cette violence. Les personnes violentées entrent dans un cercle où s'accumulent expériences et émotions qui les amènent à se dévaloriser. Dans l'approche expérientielle, on peut retravailler ces expériences autant sur le plan du vécu émotionnel que sur celui des apprentissages concrets. Ce travail permet de réaliser de nouveaux apprentissages, mais cette fois, dans un climat de sécurité avec du soutien.

Les apprentissages selon l'approche expérientielle se font en cinq étapes. Ces étapes sont : l'expérience, la communication, l'intégration, la généralisation et l'application. L'expérience peut être puisée à partir de l'histoire passée des personnes ou, encore, être réalisée à partir de nouvelles activités. Elle sert d'élément déclencheur pour traiter un sujet. La communication donne l'occasion aux participants de devenir conscients de ce qu'ils ont vécu dans l'expérience en exprimant leurs réactions et leurs observations et en les partageant avec les autres. Que s'est-il passé pour vous durant cette activité? Qu'avez-vous pensé? Cette étape permet de voir les différentes façons de vivre une expérience. Au cours de l'étape de l'intégration, les participants peuvent tirer des conclusions qui débordent de l'expérimentation immédiate. Qu'avez-vous appris sur vous ou sur les autres? Que retirez-vous de cette expérience? Cette étape implique une réflexion approfondie avant de passer à l'étape de la généralisation, étape au cours de laquelle on cherche à faire ressortir les enseignements qui se dégagent de l'expérience et à voir si le nouvel apprentissage peut être transposé ailleurs. Avez-vous déjà vécu ou observé quelque chose de semblable? À cette étape, on peut introduire des explications théoriques en utilisant les commentaires des participants. Finalement, lors de l'application, les participants planifient les moyens concrets pour appliquer l'apprentissage à d'autres situations. Les retours constituent donc des moments privilégiés en vue d'élaborer des stratégies d'action qui seront expérimentées en dehors du groupe. Le processus recommence quand l'application de cet apprentissage devient une nouvelle expérience (Charette, 2001).

* * *

Ce chapitre a servi à exposer les fondements de l'intervention proprement dite. On a d'abord présenté quelques considérations d'ordre général quant au choix des approches. Par la suite, on a tenté d'expliquer la dynamique de ce phénomène à l'aide d'une spirale qui illustre la violence comme un processus destructeur qui se referme sur la personne. En décrivant le cercle de l'impuissance, cette spirale démontre comment on se sert de la dynamique de la personne pour briser sa résistance. Ainsi, on peut dire qu'en plus d'assister à sa lente destruction, la personne y participe aussi, quoique bien involontairement. En effet, peu importe le changement opéré par la personne agressée, ses réactions contribuent à maintenir la violence étant donné qu'elles sont jugées inadéquates par la personne qui agresse. Cela est possible parce que cette dernière utilise la confusion que génèrent les reproches vagues, non clarifiés qui déstabilisent la personne agressée. Elle perd ses repères et cela l'amène à réagir comme si elle était en état de crise, à la différence près que cet état devient constant. N'est-il pas le propre d'une crise d'être passagère? Qui pourrait supporter une telle situation à long terme? On comprend que la personne devient de moins en moins apte à supporter la situation, à se défendre ou à se protéger.

Les points d'appui qui serviront à l'élaboration du programme ont ensuite été explicités, ceci en fonction de certains besoins particuliers des personnes touchées et aussi dans le but de les engager dans un processus de dévictimisation puisque, souvent, ces personnes ont tendance à se considérer comme des victimes sans pouvoir. Cette démarche vise à rompre le cercle de l'impuissance afin qu'elles s'engagent dans celui du pouvoir. Les points d'appui sont ceux de la prise de conscience de la violence psychologique, de l'estime de soi, de l'affirmation de soi, de la colère, de l'action, de la recherche de sens et de la solidarité. Chacun d'eux a été décrit en considérant la dynamique de la personne agressée et en tenant compte des fondements théoriques de la résilience et du pouvoir d'agir. Le premier point d'appui, celui de la prise de conscience de la violence psychologique au travail permet de reconnaître l'ensemble des enjeux de la violence subie, c'est-à-dire la nature des agressions, comment la personne y réagit, ce qu'elle ressent, l'influence du contexte et de l'environnement de travail. L'estime de soi, le second point d'appui, est apparue essentielle à renforcer étant donné qu'elle chute à la suite de l'expérience de la violence. Il importe de la renforcer parce qu'elle permet à la personne de se reconnaître, de

reconnaître sa valeur humaine et de travailleur; par le travail la personne est conviée à reconnaître ses forces, ses limites et à les accepter. Rompre le silence est une étape importante dans la démarche de réappropriation du pouvoir d'agir et de guérison des blessures narcissiques. Il permet à la personne de se réapproprier son expérience en la nommant, puis de se lever pour lutter contre ce qu'on lui fait subir injustement. Ce bris du silence doit cependant être soutenu par une saine affirmation de soi et une saine gestion de la colère accumulée qui constituent les troisième et quatrième points d'appui de l'intervention. L'affirmation de soi est nécessaire pour défendre et protéger ses limites et ses choix. La reconnaissance et l'utilisation appropriée de la colère permettent à la personne de s'affirmer au bon moment. Elles sont d'autant plus importantes lorsqu'on sait que la colère des personnes agressées s'exprime souvent avec une agressivité trop longtemps étouffée. L'expression maladroite de la colère amène souvent les personnes qui reçoivent celle-ci à réagir par le rejet de la personne qui l'a manifestée, provoquant ainsi l'escalade de la violence. La gestion de la colère peut donc aider à maintenir les liens, même s'ils sont ténus, avec les autres personnes de l'environnement. Le cinquième point d'appui, celui de l'action, est capital parce qu'il concrétise l'intention de mettre fin à cette violence. L'action isolée étant souvent fragile, le groupe devient un lieu important de soutien à la mobilisation des personnes déterminées à opérer un changement. L'action peut être individuelle ou collective selon le choix des membres du groupe et selon leur situation particulière. La recherche de sens, sixième point d'appui, est pertinente pour aider à identifier ce qui reste important pour la personne alors que sa vie a été bouleversée à la suite de l'expérience de violence qui, bien souvent, a détruit ses repères usuels. La solidarité, septième et dernier point d'appui, constitue un point d'appui transversal et représente ce qui manque probablement le plus à la personne agressée, c'est-à-dire, le soutien, les relations et la communication avec d'autres personnes. La solidarité donne une force à la personne agressée parce qu'elle n'est plus seule à affronter cette situation. À partir de ces points d'appui, six ateliers sont élaborés afin de soutenir les personnes dans leur volonté de réagir à la violence qui leur est faite.

Les stratégies d'intervention ont ensuite été décrites, c'est-à-dire les modèles d'intervention qui sous-tendent les approches de résilience et du pouvoir d'agir, les rôles de l'intervenant qui en découlent ainsi que la stratégie d'apprentissage choisie, soit l'apprentissage

expérientiel. Puisque les approches de la résilience et du pouvoir d'agir sont soutenues par des modèles d'intervention (développemental, à buts sociaux et de réciprocité) qui possèdent des philosophies et des conceptions d'intervention fort différentes, il a fallu accepter certains compromis afin de répondre aux objectifs d'intervention associés à certains points d'appui. Par extension, les rôles de l'intervenant ont également été soumis à quelques ajustements étant donné que ces rôles varient selon le modèle d'intervention. En effet, c'est le type d'activité qui définit le rôle de l'intervenant, celui-ci étant dépendant des objectifs visés par l'activité en cours. Cependant, à tout moment, l'intervenant est soucieux de favoriser l'engagement et l'expression des membres du groupe. Finalement, l'approche expérientielle a été retenue étant donné que cette manière d'apprendre est généralement la plus féconde pour les adultes mais surtout, parce qu'elle semble la plus appropriée pour soutenir les apprentissages des personnes qui ont subi de la violence psychologique au travail. En effet, cette approche permet à la personne de réaliser des apprentissages en participant activement à des expériences à partir desquelles elle réfléchit sur son action. De cette manière, elle peut transposer ses nouveaux apprentissages dans son environnement et réapprendre à se faire confiance en exerçant son pouvoir pour changer des choses.

Conclusion

Le but de ce mémoire est de proposer une intervention visant à aider des travailleurs de plus en plus reconnus comme étant des « accidentés » au travail, c'est-à-dire soutenir les personnes qui y sont agressées psychologiquement. Ce document constitue la première partie de l'intervention. Il comprend la description de la problématique (chapitre un), les assises théoriques d'une intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir (chapitre deux) et les prémisses philosophiques et pratiques qui soutiennent l'intervention (chapitre trois).

Le phénomène de la violence psychologique au travail a été circonscrit au cours du premier chapitre. Cette violence fait des ravages considérables même si elle se manifeste sans éclats ni fracas. En fait, elle constitue la forme de violence professionnelle la plus subtile que l'on connaisse présentement. La violence psychologique au travail se situe au centre d'une problématique complexe qui résulte de la conjoncture de facteurs individuels, sociaux et organisationnels. Lorsque ces facteurs s'inter-influencent défavorablement, leurs effets portent un grave préjudice à la personne qui subit la violence et contribuent à détériorer son environnement professionnel, personnel et social. Rappelons que la violence psychologique est souvent banalisée parce qu'elle est rarement reconnue, du moins à ses débuts. Elle commence en déstabilisant la personne ciblée et en générant chez elle de la confusion quant aux intentions réelles de la personne qui engage les hostilités. La personne agressée reste trop longtemps sans voix devant les agressions répétées. Son silence, auquel s'ajoute celui de l'environnement par la suite, permet la perpétuation des agressions. Ainsi, la personne agressée ne reçoit pas souvent le soutien dont elle aurait besoin. Les actions qui lui permettraient de réagir avant que la situation devienne cristallisée ne sont pas prises. Les conséquences de la violence psychologique sont désastreuses. On a vu que certaines correspondent aux impacts d'un traumatisme, alors que d'autres sont spécifiques à cette forme de violence. En tant que réaction à un trauma, les personnes agressées manifestent un niveau de détresse psychologique élevé qui se caractérise par des pensées envahissantes et des réflexes d'évitement de la situation. Cela se traduit fréquemment par un dysfonctionnement personnel et/ou professionnel. Chez la personne visée, le repli sur soi, la

chute de l'estime de soi et de la confiance en soi, la présence d'un fort sentiment d'isolement et d'impuissance ainsi que le doute quant à ses perceptions et quant à ses compétences professionnelles empêchent la personne de donner son plein rendement. À cela s'ajoutent les pertes financières dues aux absences prolongées et, parfois, au départ prématuré d'un monde du travail qui terrorise la personne de manière chronique.

Cette violence a également des impacts et des coûts organisationnels et sociaux non négligeables. Les organisations, par leurs exigences croissantes et leurs nouvelles philosophies de gestion des ressources humaines, peuvent jouer un rôle considérable quant à l'apparition de la violence psychologique au travail et à son maintien. En effet, dans l'économie nouvelle et dans un souci de production et de gains croissants, on désire l'engagement subjectif intense de chacun, mais on semble trop souvent oublier que l'être humain a besoin de plus qu'un salaire pour donner un bon rendement et mobiliser ses talents dans le travail. Le travailleur a besoin de trouver une satisfaction dans son travail et il a besoin de se sentir reconnu et apprécié. Le respect de la personne et de ses limites, la considération, la reconnaissance du travail réalisé dans un milieu sain sont quelques éléments qui favorisent la contribution et la motivation du travailleur.

La violence psychologique au travail est une expérience extrêmement pénible et son plus grand impact pour une personne est sans contredit l'atteinte à son intégrité et à sa dignité. La conscience du partage de la même condition humaine est, rappelons-le, le lien universel qui unit tout être humain à un autre. Rompre ce lien avec le monde en continuant de l'habiter, c'est encore en faire partie, mais comme un fantôme. Être conscient que son existence est réduite à un état d'apparente présence et continuer à vivre dans le milieu de travail qui en est la cause comme si rien de grave ne s'était produit démontrent à quel point la personne est paralysée. Pourtant, l'espoir que les choses changent s'éteint rarement tout à fait. Tout individu a besoin d'habiter le monde réel et d'avoir un certain pouvoir sur celui-ci. Pour peu qu'on lui en donne l'opportunité, toute personne saisit généralement les occasions qu'elle trouve pour reprendre possession de sa destinée afin de vivre avec la satisfaction d'être intégrée à son environnement et afin de sentir qu'elle exerce un certain contrôle sur celui-ci. « Les bêtes sociales que sont les êtres humains » ont un besoin vital de relations avec les autres et le besoin de sentir qu'elles participent activement à la société

(Leclerc, 2001, p. 53). Un des véhicules les plus valorisés et reconnus de cette participation est sans aucun doute la contribution professionnelle de chacun.

Lors du second chapitre, on a présenté les fondements de la résilience et du pouvoir d'agir, deux approches qui servent à l'élaboration du programme d'intervention. La résilience est ce qui permet aux personnes de rebondir alors qu'elles se sentent brisées après avoir subi un événement qui les a amenées à craindre pour leur vie physique ou psychique. À la suite du traumatisme, la personne blessée se blinde pour continuer à vivre, mais en se détachant de son monde émotionnel. Comme la personne agressée psychologiquement, elle met en quelque sorte ses émotions en veilleuse afin de moins souffrir et de rendre la situation supportable. On est alors en présence d'une personne clivée. La résilience est ce qui fait que la personne reprend contact avec son univers émotionnel et réussit à intégrer cette expérience à son histoire personnelle pour ne plus y être soumise. La présence d'un réseau formel ou informel composé de personnes capables d'accepter fondamentalement la personne blessée, la capacité de donner sens et cohérence à l'expérience, l'estime de soi, les aptitudes, l'humour ainsi que l'ouverture à de nouvelles expériences sont les éléments qui favorisent la résilience. La personne résiliente est celle qui parvient à trouver satisfaction à sa vie et qui continue à se développer en dépit des conséquences du traumatisme.

L'approche centrée sur le pouvoir d'agir affirme l'importance de l'action réfléchie, élaborée et soutenue par la force d'un groupe de personnes solidaires. Cette approche cible les personnes qui ont développé des sentiments d'impuissance et d'isolement, conséquences d'une injustice et d'échecs accumulés à la suite de leurs tentatives pour résoudre leurs problèmes. L'impuissance apprise résulte d'apprentissages dévalorisants pour la personne parce qu'elle gravite dans le cercle de l'impuissance. L'approche centrée sur le pouvoir d'agir cherche à inverser cette dynamique en aidant la personne à entrer dans le cercle du pouvoir. Dans le cas des personnes agressées psychologiquement au travail, l'approche du pouvoir d'agir vise à s'opposer à la chute de la personne dans la spirale de la violence. Certaines conditions d'intervention favorisent ce transfert d'un cercle à l'autre. La première condition consiste à s'opposer à l'idée que les personnes démunies ou agressées au travail sont de pauvres victimes qu'il faut prendre en charge. Elles sont davantage considérées comme des personnes ponctuellement dépassées par des événements et aussi comme des

personnes qui ont des ressources et qui ont besoin de soutien pour émerger et s'activer à changer des choses. La reconnaissance par les personnes de leur droit à définir ce qui leur fait problème et à répondre à leurs besoins selon leurs priorités et leur condition sociale spécifique constitue la seconde condition. La troisième condition consiste à révéler et à comprendre l'importance de la connaissance de l'influence du contexte et de l'environnement dans la genèse des difficultés éprouvées par les personnes. La quatrième condition consiste à reconnaître et à utiliser le potentiel du groupe pour soutenir l'atteinte d'objectifs individuels ou collectifs. La cinquième condition se traduit par une volonté de lutter contre l'oppression. La reconnaissance de l'expertise expérientielle des membres du groupe comme étant aussi importante que l'expertise professionnelle est la dernière condition. L'approche du pouvoir d'agir se distingue par l'implication et la collaboration des membres du groupe à toutes les étapes du processus, autrement dit, autant lors de la définition de ce qui cause problème que lors de la réalisation des stratégies élaborées collectivement. Cette manière d'intervenir constitue une force parce que l'action est le résultat d'un choix fondé sur une démarche au cours de laquelle les personnes ont exploré le « quoi » et le « pourquoi » de la situation avant de s'engager dans le « comment », c'est-à-dire avant de s'engager dans l'action.

Le troisième et dernier chapitre précise la conception de l'intervention. Au cours de ce chapitre, quelques subtilités inhérentes à l'intégration de l'approche de la résilience et de l'approche du pouvoir d'agir ont été commentées, subtilités en lien avec les philosophies et pratiques d'intervention ainsi qu'avec les rôles de l'intervenant. Ensuite, le processus de la violence psychologique au travail a été illustré sous la forme d'une spirale afin de démontrer la dynamique destructrice qui s'installe progressivement entre la personne agressée, celle qui agresse et les autres personnes de l'environnement de travail. C'est le vécu de la personne agressée à l'intérieur de cette spirale qui a été davantage explicité ainsi que les impacts de cette violence chez elle. On a, entre autres, cherché à comprendre comment les réactions de la personne agressée influencent le maintien de cette violence et comment cette expérience peut être vécue par celle-ci comme une torture, comme une situation où la personne reçoit des coups en se sentant pieds et poings liés alors qu'en réalité, elle est paralysée. La présentation des sept points d'appui qui servent à l'élaboration des ateliers a suivi : (1) la prise de conscience de la violence psychologique, c'est-à-dire la

façon dont cette violence est exercée ainsi que l'influence du contexte organisationnel dans sa mise en place; (2) l'estime de soi présentée comme un élément indispensable à renforcer étant donné qu'elle est sérieusement affectée et qu'elle influence la relation que la personne entretient avec les autres; (3) l'affirmation de soi puisque cette habileté marque, entre autres, la capacité à se défendre; (4) la colère qui constitue une source d'énergie précieuse lorsqu'elle est reconnue et utilisée adéquatement; (5) l'action, afin de lutter avec le soutien des autres participants et aussi afin de vivre des réussites; (6) la recherche de sens, afin d'aider la personne à redéfinir ce qui importe pour elle et, de là, à identifier ses priorités; (7) la solidarité, afin de contrer l'isolement en créant des liens avec des personnes qui comprennent ce qui se vit dans l'expérience de la violence. La présentation des points d'appui est suivie de celle des buts et objectifs qui servent à l'élaboration du programme d'intervention. Finalement, la formation expérientielle est identifiée comme un moyen pour permettre les apprentissages visés par cette intervention.

Quelle que soit la forme de violence faite sur la personne, celle-ci ne s'oublie pas. La trace intérieure de la violence existe toujours, mais elle peut s'estomper avec le temps lorsqu'elle fait l'objet d'un travail en ce sens et que la personne vit des expériences gratifiantes. L'intervention proposée dans la seconde partie de ce document veut offrir le soutien dont les personnes ont besoin pour faire un pas dans cette direction. Un soutien pour les aider à briser le cercle d'impuissance dans lequel elles évoluent afin qu'elles puissent se redonner la liberté de choisir, de se choisir. Le soutien également, pour qu'elles intègrent cette expérience à leur histoire et ne vivent plus comme un zombi en état de survie et d'évitement. Exprimé ainsi, ce projet peut sembler ambitieux. Il démontre plutôt la confiance dans le potentiel et la capacité des personnes lorsqu'elles sont écoutées, accueillies et qu'elles ont accès à des ressources et à des conditions favorables.

Six ateliers, c'est peu pour s'engager dans des processus de réappropriation du pouvoir d'agir et de résilience. Il y a deux aspects à cette intervention, celui de poser des actions pour que la situation change et celui de la reconstruction de la personne. Ces deux processus requièrent du temps. Sans vouloir tomber dans les sempiternelles récriminations de temps et d'argent, on devrait être un tant soit peu congruent et comprendre que si l'on prend des années à briser une personne, sa reconstruction ne peut vraisemblablement se

faire en quelques rencontres. La transformation d'un sentiment d'impuissance en pouvoir d'agir efficient exige, elle aussi, un accompagnement et un travail prolongé.

Pour terminer, une métaphore permet d'illustrer le cheminement « rêvé » pour les participants. Une lectrice du livre Patience dans l'azur de Hubert Reeves a écrit : « On m'a dit : " Tu n'es que cendres et poussières ". On a oublié de me dire qu'il s'agissait de poussières d'étoiles » (Reeves, 1984, p. 9). Alors que les cendres et les poussières symbolisent l'état des personnes qui s'engagent dans le groupe, les poussières d'étoiles peuvent représenter les aspirations des personnes qui quittent le groupe. Si on piétine les cendres et les poussières, on lève la tête pour reconnaître les poussières d'étoiles.

QUAND LE TRAVAIL DONNE LES BLEUS AU CŒUR!

PARTIE II

PROGRAMME D'INTERVENTION

POUR RÉAGIR À LA VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Ce programme d’intervention en groupe a comme objectif d’aider les personnes à se réapproprier leur pouvoir d’agir afin qu’elles puissent réagir à une violence subie. Il vise également à activer un mouvement de résilience afin qu’elles poursuivent un cheminement constructif dans leur vie.

Il comprend quatre sections. La première section présente les considérations générales portant sur l’organisation de l’intervention et des ateliers. La seconde section offre une vue d’ensemble des objectifs d’intervention. La troisième section prend la forme d’un cahier d’animation contenant la description détaillée du déroulement de chacun des six ateliers. Elle est suivie des annexes correspondant à ces ateliers.

Ce document pourra servir à des intervenantes ou des intervenants appelés à animer un programme similaire mais qui souhaitent être soutenus dans ce projet et éviter de réinventer la roue en créant, de toutes pièces, des activités qui existent déjà et qui ont été éprouvées dans d’autres milieux.

Il est possible d'utiliser certains extraits de ce programme à la condition expresse d'en obtenir l'autorisation écrite par l'auteure et d'en mentionner la source. Vous pouvez communiquer avec Jacinthe Legros (jacinthe.legros@sympatico.ca).

Nous avons l'optimisme de la volonté
et le pessimisme de la lucidité
Antonio Gramsci

Considérations d'ensemble sur l'organisation de l'intervention et des ateliers

Cette section présente certaines considérations pratiques utiles à l'organisation de la formation. La constitution du groupe est abordée tout en considérant certaines caractéristiques des personnes agressées psychologiquement dans leur travail. Ensuite, la durée de la formation et les modalités concernant l'organisation des ateliers est spécifiée et est suivie par la présentation des différents types d'activités proposées au cours de cette intervention. Finalement, le matériel nécessaire à l'intervention est présenté.

La constitution du groupe

Ce programme d'intervention s'adresse aux personnes qui ont vécu ou qui vivent de la violence psychologique au travail. L'intervention est conçue pour un groupe de cinq à huit personnes. En considérant la problématique de la violence psychologique au travail, il apparaît qu'un nombre restreint de participants est préférable Des groupes de cinq à huit personnes permettent une interaction directe et spontanée et ils aident les personnes à se sentir plus à l'aise pour se confier, se révéler ou exprimer leur marginalité (Leclerc, 2001). À l'intérieur d'un petit groupe, il est plus facile pour les membres de développer une certaine intimité. Un nombre plus élevé obligerait à partager le temps d'un atelier entre trop de participants et diminuerait d'autant leur espace de parole.

Les personnes qui vivent ou ont vécu une problématique semblable de violence psychologique au travail et qui désirent se regrouper pour reprendre du pouvoir sur leur vie, devront répondre à certains critères d'admissibilité. Une entrevue d'accueil devra être réalisée par l'animateur avec chaque participant potentiel afin de l'informer des objectifs de l'intervention, mais aussi afin de s'assurer qu'il pourra profiter de cette intervention et apporter sa contribution au groupe. Quoique l'acceptation ou non d'un participant résulte

d’une évaluation subjective posée par l’animateur lors de l’entrevue, celui-ci pourra reconnaître certaines caractéristiques fréquemment présentes chez ces personnes. Ces caractéristiques offrent des pistes pertinentes et non des certitudes absolues. Par exemple, plusieurs personnes agressées psychologiquement démontrent une souffrance intense ainsi qu’une charge émotionnelle retenue avec peine qui transparaissent dans leurs façons d’exprimer leur expérience. De plus, souvent, ces personnes expriment rapidement un sentiment d’impuissance à changer le cours de cette situation. Elles le manifestent en soulignant qu’elles ne croient pas vraiment que cela soit possible, mais qu’elles n’ont rien à perdre. Elles sont également soucieuses de conserver la confidentialité de leur démarche par rapport à leur environnement de travail. De plus, l’analyse des propos des personnes rencontrées permet de distinguer celles qui ont un problème de santé mentale, tel la paranoïa. Les candidats qui manifesteront de tels problèmes seront refusés. Leur condition appelle d’autres services. Les personnes doivent aussi vouloir s’impliquer et non pas s’attendre à recevoir des solutions « clé en main ». De la même manière, les personnes qui sont mues par un simple désir de vengeance ou qui ne chercheraient que des armes légales pour gagner leur cause devront être informées que le but de l’intervention n’est pas de fournir aux participants un tel type de soutien.

Il va de soi que la participation doit être volontaire. Cela est d’ailleurs une condition sine qua non d’une intervention orientée vers l’appropriation du pouvoir d’agir. On ne peut aider une personne contre son gré, ni la forcer à s’engager et à s’impliquer dans une telle démarche si elle n’est pas déterminée à le faire. Pour certaines personnes, l’expression de leur histoire de violence peut être un frein. Leur recrutement peut s’avérer difficile puisque les éventuels participants peuvent éprouver de la honte ou ils peuvent avoir peur du groupe et craindre de parler de leurs échecs ou de ce dont ils ne sont pas fiers. Une autre difficulté tient à ce qu’il peut être difficile d’entrer en contact avec ces personnes. Par contre, certains programmes d’aide aux employés, des organismes de défense des droits des personnes, l’organisme Au bas de l’échelle, des directions de ressources humaines et des syndicats peuvent éventuellement manifester une ouverture à offrir une intervention de ce type.

Durée de l’intervention et modalités d’organisation des ateliers

Ce programme se divise en six ateliers. Chaque atelier, d’une durée de trois heures, correspond à un point d’appui et à un objectif général. Ces points d’appui sont : (1) la prise de conscience de la violence psychologique au travail; (2) l’estime de soi; (3) la prise de parole et l’affirmation de soi; (4) la colère; (5) l’action; (6) la recherche de sens; (7) la solidarité. Le point d’appui de la solidarité correspond à un objectif transversal, c’est-à-dire qu’il fait l’objet d’un travail continu à l’intérieur de chaque atelier, et ce, du début à la fin de l’intervention.

Tous les ateliers sont introduits et conclus de la même manière. Ils débutent par une période de cinq minutes afin de souhaiter la bienvenue aux participants et de présenter le plan de la soirée. Cette période est suivie par une autre de 30 minutes, sauf pour le premier atelier, afin de permettre aux personnes d’échanger sur ce qu’elles ont vécu au cours de la semaine dans leur milieu de travail. De même, chaque atelier prend fin par une période de 15 minutes afin de faire un bref retour et de boucler la rencontre. Au fur et à mesure des ateliers, l’animateur laissera de plus en plus de place aux participants pour leur permettre de prendre le groupe en charge. Cependant, étant donné que les actions doivent résulter d’une connaissance approfondie de ce qui cause problème, il apparaît nécessaire de guider les personnes lors des premiers moments de prise en charge du groupe afin de leur permettre d’apprivoiser cette façon de travailler et de s’assurer qu’elles prennent conscience de l’influence du contexte et de leur environnement de travail. Ainsi, lors des premiers ateliers, quelques thèmes d’échanges sont suggérés afin que la réponse au quoi et au pourquoi de la violence psychologique au travail ne soit pas escamotée. Cependant, plus on avance dans le programme, plus les personnes ont la latitude pour travailler les thèmes qu’elles auront choisis.

Les ateliers font partie d’un tout et ne peuvent être offerts séparément. Les approches de réappropriation du pouvoir d’agir et de résilience requièrent du temps et ne peuvent donner les résultats escomptés au cours d’un seul atelier. D’ailleurs, ne pas offrir aux personnes les conditions nécessaires, mentionnées dans le chapitre deux, serait aller directement à l’encontre des principes fondamentaux du pouvoir d’agir. La solidarité, la reconnaissance

de ses compétences et de celle des autres, la conscience de l'influence du contexte et de l'environnement se construisent avec le temps et le partage. Ces conditions ne peuvent être rencontrées au cours d'un seul atelier. Déjà, six ateliers… c'est peu. Pourtant, c'est un point de départ et rien n'empêche que la démarche se poursuive selon la volonté des participants. En ce sens, cette intervention peut être vue comme une étape qui permet de rompre la dynamique de l'impuissance et de faire un pas dans le processus de réappropriation du pouvoir d'agir individuel et collectif.

Les principales activités

Les ateliers sont constitués de trois éléments essentiels afin de favoriser les processus de réappropriation du pouvoir d'agir et de résilience. Ces éléments sont les activités expérientielles, les échanges entre les personnes ainsi que l'accès à certaines données théoriques et à certains renseignements pertinents.

Les activités structurées dans le programme d'intervention se situent dans une perspective de formation expérientielle. Celles-ci sont la mise en situation, l'expérimentation, la rétroaction, l'analogie, la métaphore, le photolangage, le dessin, la mobilisation corporelle et l'auto-évaluation. La rétroaction, aussi nommée feed-back, favorise la communication entre les participants et augmente d'autant la solidarité. D'ailleurs, Karolewicz (1998) la qualifie de « nourriture qui vient alimenter notre connaissance sur nous-même » (p. 121). La rétroaction peut avoir lieu pendant ou après l'expérimentation. Pendant, elle permet d'évaluer et d'ajuster son action selon ce qui est perçu. Après, elle permet de communiquer à l'autre, sans jugement, sa perception de la situation ou de l'action. La rétroaction est omniprésente au cours de l'intervention, sans être toujours spécifiquement nommée. Ainsi, les activités comprennent de façon systématique une période de retour afin que les participants puissent partager ce qu'ils ont vécu et ressenti au cours de l'expérience. Dans d'autres cas, la rétroaction a aussi lieu pendant l'activité.

D'autres outils, tels la métaphore, le photolangage, le dessin, la mobilisation corporelle, la visualisation et l'auto-évaluation seront utilisés. Une histoire métaphorique peut servir à faire un lien entre un concept abstrait et l'expérience du participant. Le photolangage et le

dessin favorisent l'expression d'un ressenti difficile à exprimer verbalement, ils permettent également de faire émerger certaines représentations dont la personne est plus ou moins consciente (Karolewicz, 1998). Un dessin ou une création à partir d'images peuvent également servir d'intermédiaire afin d'aider les personnes à parler d'elles. La mobilisation corporelle permet de prendre conscience du langage du corps en fonction de ce que la personne ressent. La visualisation permet l'apprentissage en utilisant tous les sens de la personne. Finalement, l'auto-évaluation aide à se positionner afin d'évaluer l'écart entre la situation présente et celle désirée. Elle permet de se fixer des objectifs et, éventuellement, des étapes intermédiaires pour les atteindre.

Le matériel utilisé

Le matériel utilisé pour soutenir l'intervention est constitué de chaises et de tables pour tous les ateliers. Selon les ateliers, des matelas ou coussins, le cahier du participant, un système de son, des disques compacts, des cartons pour écrire des réflexions personnelles, un projecteur ou un ordinateur, un tableau, des craies et des crayons sont requis. Les renseignements détaillés concernant le matériel spécifique utilisé sont présentés pour chacune des activités d'intervention.

Vue d'ensemble des objectifs d'intervention

ATELIER 1 : LA PRISE DE CONSCIENCE DE LA VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Objectif général

À la fin de la rencontre, les participants sauront reconnaître le phénomène de la violence psychologique au travail.

Objectifs spécifiques

- S'engager dans le processus de réappropriation de son pouvoir d'agir.
- Commencer à expérimenter les conditions favorables à la réappropriation de son pouvoir d'agir.
- Être capable d'identifier la violence présente dans son milieu de travail.
- Identifier les conditions organisationnelles qui favorisent l'émergence de la violence.
- Être capable de nommer les comportements qui sont vécus comme de la violence contre soi.
- Être capable de reconnaître comment chacun y réagit.
- Identifier ses ressources internes pour se protéger.

.....

ATELIER 2 : L'ESTIME DE SOI

Objectif général

À la fin de la rencontre, les participants auront pris des dispositions pour renforcer leur estime de soi.

Objectifs spécifiques

- Connaître les composantes de l'estime de soi.
- Distinguer l'estime de soi affective de l'estime de soi pour ses compétences.
- Être capable d'évaluer son estime de soi.
- Connaître une stratégie possible pour améliorer son estime personnelle.
- Se doter d'un objectif à réaliser pour améliorer son estime de soi.

.....

ATELIER 3 : LA PRISE DE PAROLE ET L'AFFIRMATION DE SOI

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront pris la parole pour exprimer ce qu'ils vivent en démontrant des habiletés d'affirmation de soi.

Objectifs spécifiques :

- Comprendre et différencier ce qu'est l'affirmation de soi et ce qui n'en est pas.
- Faire l'expérience des composantes non verbales de l'affirmation de soi, de l'agressivité ainsi que de la soumission et les différencier.
- Expérimenter l'affirmation de soi verbale.
- Prendre conscience de sa manière de s'affirmer.

.....

ATELIER 4 : LA COLÈRE

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants sauront reconnaître leur colère et mieux l'utiliser.

Objectifs spécifiques :

- Reconnaître comment se manifeste et s'exprime la colère de chacun.
- Connaître l'utilité de la colère.
- Reconnaître la colère comme une source d'énergie positive.

.....

ATELIER 5 : L'ACTION

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront entrepris des démarches leur permettant d'agir sur leur situation.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les recours disponibles.
- Identifier les appuis possibles dans son milieu de travail.
- Identifier et contacter des sources extérieures de soutien.
- Développer et planifier des stratégies pour recevoir ce soutien.

ATELIER 5 : L'ACTION (SUITE)

- Identifier les possibilités d'action par rapport à sa situation.
- Élaborer des stratégies qui permettent de planifier son action.

.....

ATELIER 6 : LA RECHERCHE DE SENS

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront réfléchi sur le sens de leur travail et de leur vie.

Objectifs spécifiques :

- Expérimenter une réflexion sur le sens à partir d'une situation stressante.
- Réfléchir sur le sens que chacun attribue à sa vie.
- Échanger sur le sens du travail et de sa vie.

Fin du programme d'intervention et évaluation

- Faire le bilan de son expérience dans le groupe.
- Contribuer à l'évaluation de l'ensemble du programme d'intervention.

.....

ACTIVITÉS TRANSVERSALES : LA SOLIDARITÉ

Objectif général :

À la fin du programme d'intervention, les participants auront développé ou renforcé les liens avec des personnes qui peuvent les soutenir.

Objectifs spécifiques :

- Développer des liens de solidarité avec les autres.
- S'engager dans une démarche d'entraide et de soutien mutuel.
- Développer son autonomie en tant que groupe.
- Mettre en valeur ses compétences et ses habiletés comme membre du groupe.

ATELIER 1

LA PRISE DE CONSCIENCE DE LA VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants sauront reconnaître le phénomène de la violence psychologique au travail.

Objectifs spécifiques :

- S'engager dans le processus de réappropriation de son pouvoir d'agir.
- Commencer à expérimenter les conditions favorables à la réappropriation de son pouvoir d'agir.
- Être capable d'identifier la violence présente dans son milieu de travail.
- Identifier les conditions organisationnelles qui favorisent l'émergence de la violence.
- Être capable de nommer les comportements qui sont vécus comme de la violence contre soi.
- Être capable de reconnaître sa manière d'y réagir.
- Identifier ses ressources internes pour se protéger.

1. 15 min. Mot de bienvenue, présentation de l'animateur, du programme et de l'atelier.
2. 25 min. Présentation des participants, attentes de chacun et adoption de règles de groupe.
3. 30 min. Courte présentation des principes du pouvoir d'agir, définition de la violence psychologique au travail et de l'importance de la solidarité.
4. 10 min. Parler de son expérience, ça sert à quoi?
   15 min. *Pause*
5. 40 min. Quel est le problème? Comment se manifeste-t-il? Que se passe-t-il pour moi?
6. 30 min. Activité – Se ressourcer à son centre d'excellence ou Activité – Place au groupe (au choix du groupe).
7. 15 min. Retour et mot de la fin.

1. Mot de bienvenue, présentation de l'animateur et présentation du plan de l'atelier

Durée : 15 minutes.

Objectifs :

- Se faire accueillir par l'animateur.
- Faire connaissance avec l'animateur.
- Avoir une vue d'ensemble du programme.
- Prendre connaissance du thème de l'atelier, de ses buts et de son déroulement.

Déroulement :

L'animateur souhaite la bienvenue aux participants puis, il se présente. Par la suite, il explique le but du programme et fournit quelques information sur ce sujet. Il continue en présentant une vue d'ensemble des ateliers au cours desquels les participants seront conviés à s'impliquer. Ensuite, il lit le plan de la soirée avec les participants en fournissant des explications au besoin. Il s'assure que les personnes comprennent bien le but du programme et du présent atelier ainsi que leur contenu.

Matériel requis :

Plan du programme et plan de l'atelier.

---

2. Présentation des participants et adoption de règles de groupe

Durée : 25 minutes.

Objectifs :

- Faire connaissance avec les autres et se présenter aux autres.
- Exprimer ses attentes et ses craintes, le cas échéant.
- Se doter de règles pour le fonctionnement du groupe.

Déroulement :

L'animateur invite les participants à se présenter en se nommant et en ajoutant une caractéristique positive qui les singularise. Il peut donner l'exemple en commençant par lui. Par la suite, il demande aux participants d'exprimer leurs attentes et leurs craintes par rapport à cette démarche. Finalement, il souligne l'importance de se doter de règles de groupe, il demande si certaines règles sont importantes pour les participants et s'assure que tous les acceptent et s'engagent à les respecter à mesure qu'elles sont identifiées. Les participants sont invités à écrire les règles dans leur cahier du participant pendant qu'il les inscrit au tableau. Un exemple de règles que le groupe pourrait adopter se retrouve à l'annexe A.1.

Matériel requis :

Tableau, cahier du participant, crayons.

---

3. Courte présentation des principes du pouvoir d'agir, définition de la violence psychologique au travail et de l'importance de la solidarité

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Avoir un aperçu des principes de l'approche du pouvoir d'agir.
- Se familiariser avec les définitions de la violence psychologique au travail.
- Commencer à prendre conscience et à comprendre la force du groupe.

Déroulement :

L'intervention orientée vers l'appropriation du pouvoir d'agir est moins connue du public que les interventions traditionnelles. En ce sens, il paraît utile de rappeler aux participants les grandes lignes de l'approche afin de clarifier leurs rôles et ceux de l'animateur dans le cadre de cette intervention (normalement, ils devraient déjà avoir reçu une première information lors de l'entrevue préalable).

Par la suite, l'animateur présente la définition légale de la violence psychologique au travail et leur demande ce qu'ils retiennent de cette définition, ce qu'elle signifie pour eux.

> Une conduite vexatoire qui se manifeste soit par des comportements, des paroles, des actes, des gestes répétés hostiles ou non désirés, lesquels portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et créent pour celui-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle produit un effet nocif continu pour le salarié.

L'animateur poursuit en rappelant l'importance de la solidarité dans la réappropriation du pouvoir d'agir et à quel point les personnes qui subissent de la violence psychologique au travail en sont privées. Il peut demander aux participants si cela correspond à leur expérience. L'animateur enchaîne en proposant l'activité suivante qui leur permettra de prendre conscience de la force du groupe lorsque ses membres sont solidaires.

À l'aide d'un ruban adhésif, deux lignes parallèles séparées d'un mètre environ sont collées au sol. La participation de deux personnes volontaires est requise. La première représente la personne qui sera agressée. Il doit se déplacer dans l'espace entre les lignes. Cet espace correspond aux dimensions physique et psychique que toute personne a le droit de défendre et de protéger. Le second volontaire s'introduit dans cet espace et marche aux côtés de la personne. Il la pousse, doucement mais fermement, de façon à faire sortir cette personne de son espace privé. Ce volontaire représente la personne qui agresse au travail et les sorties hors de l'espace, les agressions. Comme la personne agressée est seule, le second volontaire a la liberté de répéter ses agressions. L'animateur demande maintenant au groupe d'être solidaire avec la personne agressée et de poser des actions pour aider la personne agressée à demeurer à l'intérieur des deux lignes.

Cette activité permet de prendre conscience de la force du groupe puisqu'il sera plus difficile pour la personne qui bouscule de continuer. L'animateur peut demander aux participants comment ils se sont sentis lorsqu'ils appuyaient leur collègue, comment le participant qui a tenté « d'agresser » l'autre a vécu la solidarité du groupe et ce que le participant qui s'est fait éjecter de son espace a ressenti lors des deux moments.

Matériel requis :

Ruban papier adhésif.

Source :

Beaulieu, D. (1997).

---

4. Parler de son expérience, ça sert à quoi?

Durée : 10 minutes.

Objectifs :

- Identifier ses réticences personnelles à parler de son histoire.
- Prendre conscience que c'est difficile aussi pour les autres.
- Expérimenter un climat d'ouverture et de confiance avec les autres.

Déroulement :

L'animateur commence en mentionnant que, souvent, les personnes qui vivent de la violence psychologique au travail n'aiment pas vraiment en parler, qu'elles se questionnent sur l'utilité de cette démarche et ne voient pas toujours comment cela peut les aider. Il demande aux participants s'ils éprouvent des réticences semblables. Il écrit les commentaires au tableau.

Matériel requis :

Tableau et craie.

Pause : 15 minutes

---

5. Quel est le problème? Comment se manifeste-t-il? Que se passe-t-il pour moi?

Durée : 40 minutes.

Objectifs :

- Identifier les comportements de violence dans son milieu de travail.
- Être capable d'identifier la ou les sources de cette violence.
- Être capable d'expliquer la manière dont elle se manifeste.
- Exprimer comment on vit cette violence et entendre les autres le faire.
- Être capable de reconnaître comment on réagit à la violence et entendre les autres le faire.

Déroulement :

Au retour de la pause, l'animateur rapporte quelques mots des participants afin de les remettre « dans le bain ». L'animateur peut introduire en parlant de la violence psychologique en général, puis invite les participants à s'exprimer à propos de ce qui se passe dans leur milieu de travail. Il saisit l'occasion pour signifier qu'il interviendra peu afin de laisser les participants occuper cet espace. Parfois, afin d'alimenter la discussion, ou de la ramener si elle déviait, l'animateur peut utiliser les questions suivantes :

- ✓ Que se passe-t-il pour vous dans votre milieu de travail ou que s'est-il passé?
- ✓ Quels sont les comportements que vous qualifiez de violents?
- ✓ Qui est à l'origine de la violence vécue? Un supérieur, un ou plusieurs collègues?
- ✓ Pouvez-vous expliquer comment la personne qui agresse s'y prend?
- ✓ Quels sont ses paroles, ses gestes, ses attitudes ou autres?
- ✓ Quelles sont vos réactions lorsqu'un comportement vous heurte?
- ✓ Que vous fait vivre cette situation? Que ressentez-vous?

À titre de suggestion, si l'animateur voit que les participants ont de la difficulté à s'exprimer, il peut leur proposer de le faire à l'aide de la technique du photolangage. Par la suite, ils pourront utiliser le collage pour parler. Dans le cas où les participants décideraient de continuer à s'exprimer verbalement, il leur laisse la conduite de l'atelier.

Matériel requis :

Revues, colle et cartons au cas où l'activité photolangage serait réalisée.

---

6. Activité – Se ressourcer à son centre d'excellence (facultative)

Cette activité est proposée uniquement à titre suggestif. Selon ce qui émerge des propos des participants, l'animateur pourrait leur proposer cette activité dans le but de les aider à apprendre à utiliser leurs ressources internes pour se protéger.

Durée : 30 minutes.

Objectif :

- Connaître une méthode pour utiliser ses ressources.
- Vivre une expérience où la personne passe de l'état de non-ressource à un état de plus grande compétence.

Déroulement :

L'animateur spécifie les objectifs de l'activité et, par la suite, invite les participants à s'installer confortablement. Il utilise le document de l'annexe A.2.

Matériel requis :

Chaises ou coussins, cahier du participant, crayons.

Source :

Monbourquette, J. et al. (1996).

.....

Activité – Place au groupe (selon le choix du groupe)

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- S'impliquer dans la définition de ce qui cause problème dans sa situation et accompagner les autres dans cet exercice.
- Commencer à identifier ses besoins.

Déroulement :

L'animateur spécifie les objectifs de l'activité et invite les participants à discuter de ce qui les préoccupe par rapport à leur situation et qu'ils aimeraient partager au groupe.

Matériel requis :

Aucun.

---

7. Retour et mot de la fin

Durée : 15 minutes.

Objectifs :

- Partager ses impressions et ses réflexions sur ce qui a été vécu et retenu au cours de l'atelier.
- Clore l'atelier.

Déroulement :

Après avoir invité les personnes à partager ce qu'elles retiennent de cet atelier ou à émettre tout autre commentaire, l'animateur les remercie et leur rappelle la date du prochain atelier. Il termine en leur demandant d'apporter une image ou une photo qui leur plaît particulièrement pour le prochain atelier.

Matériel requis :

Aucun.

ATELIER 2

L'ESTIME DE SOI

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront pris des dispositions pour renforcer leur estime de soi.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les composantes de l'estime de soi.
- Distinguer l'estime de soi affective de l'estime de soi pour ses compétences.
- Être capable d'évaluer son estime de soi.
- Connaître une stratégie possible pour améliorer son estime personnelle.
- Se doter d'un objectif à réaliser pour améliorer son estime de soi.

Plan de l'atelier :

1. 5 min. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier.
2. 30 min. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine.
3. 25 min. Histoire de Bien-Aise, commentaires des participants et théorie sur l'estime de soi.
4. 20 min. Activité – Se regarder et apprendre à s'aimer.
   15 min. Pause
5. 30 min. Activité – Stratégie pour améliorer son estime de soi.
6. 40 min. Place au groupe.
7. 15 min. Retour et mot de la fin.

1. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier

Durée : 5 minutes.

Objectifs :

- Arriver dans le groupe dans un climat d'accueil et d'ouverture.
- Prendre connaissance du thème de l'atelier, de ses buts et de son déroulement.

Déroulement :

L'animateur souhaite la bienvenue aux participants. Par la suite, il lit le plan avec les participants en fournissant des explications au besoin. Il s'assure que les personnes comprennent bien le but de l'atelier ainsi que son contenu.

Matériel requis :

Plan de l'atelier.

---

2. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Émettre des commentaires concernant l'atelier précédent.
- S'engager dans un échange à propos de ce qui a été vécu au travail depuis la dernière rencontre.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants s'ils ont des questions, des commentaires ou des réflexions par rapport à l'atelier précédent. Il les invite également à partager ce qu'ils ont vécu au travail depuis. Par la suite, il introduit le thème de l'atelier à l'aide de l'histoire de Bien-Aise.

Matériel requis :

Aucun.

---

3. Histoire de Bien-Aise, commentaires des participants et théorie

Durée : 25 minutes.

Objectifs :

- Prendre conscience qu'il est important de reconnaître sa propre valeur.
- Connaître les dimensions qui sous-tendent l'estime de soi.
- Prendre conscience de la différence entre l'être et l'agir.
- Prendre conscience de la différence entre s'aimer pour sa personne et s'apprécier pour ses compétences.

Déroulement :

L'animateur lit le texte « Le roi et la petite fleur Bien-Aise » puis invite les participants à exprimer ce qu'ils retiennent de cette histoire. Par la suite, il invite les participants à réfléchir à propos du regard qu'ils portent sur eux et le langage qu'ils utilisent pour parler d'eux. Il introduit la théorie au fil de la discussion. Le texte de cette métaphore et quelques pistes de réflexions se retrouvent à l'annexe B.1.

Matériel requis :

Annexe B.1 (histoire de Bien-Aise).
Annexe B.2 (théorie).
Cahier du participant.

Sources :

André, C. et F. Lelord (1999).
Monbourquette, J et al. (1996).
Lévesque, A. (2000).

---

4. Activité – Se regarder et apprendre à s'aimer

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Prendre conscience du regard porté sur soi et apprendre à se regarder de manière positive.
- Vivre une expérience de valorisation en se regardant d'une manière positive.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants de choisir une photo qui les attire. Il leur demande de décrire les caractéristiques de l'image et de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Décrivez ce qui vous plaît dans cette image.
- ✓ Attribuez-vous ces caractéristiques.
- ✓ Qu'avez-vous découvert de vous dans cet exercice?
- ✓ Qu'aimeriez-vous partager avec le groupe?

L'animateur demande aux participants de dresser une liste de vingt bonnes raisons de s'apprécier tant pour ses qualités que ses compétences. Par la suite, il les invite à partager le contenu de leur liste avec les autres membres du groupe afin d'enrichir leur liste personnelle et de réaliser qu'ils ont d'autres raisons de s'estimer. En plus de se valoriser, ce partage leur permet de mieux connaître les autres participants.

À la fin de cette activité, l'animateur souligne aux participants qu'ils peuvent retrouver dans leur cahier des trucs simples pour améliorer leur estime de soi et s'apprécier davantage dans le document de l'annexe B.4 intitulé *Petits gestes de tendresse pour l'estime de soi*.

Matériel requis :

Annexe B.3.
Revues (pour les participants qui auraient oublié leur photo ou image).
Cahier du participant.

Sources :

Monbourquette, J. et al. (1996).
Lévesque, A. (2000).

Pause : 15 minutes

---

5. Stratégie pour améliorer son estime de soi

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Se donner un outil pour développer son estime de soi.
- Se définir un objectif à atteindre pour améliorer son estime de soi.

Déroulement :

L'animateur présente succinctement les différentes étapes aux participants. Par la suite, il propose aux participants de reprendre chacune de ces étapes après avoir choisi un objectif personnel à atteindre pour améliorer leur estime de soi. Pour aider les personnes à choisir un objectif, il peut poser les questions suivantes : « De quoi vous plaignez-vous régulièrement? Quel commentaire vous faites-vous régulièrement à propos de votre personne, de vos actions? À partir des réponses, les personnes sont amenées à transformer leur plainte en souhait, puis en objectif.

Lorsque les participants ont trouvé leur objectif, l'animateur les invite à exprimer aux autres leur objectif choisi tout en leur demandant de spécifier les étapes intermédiaires. Advenant

le cas où un participant aurait de la difficulté à définir une ou des étapes intermédiaires, les autres participants peuvent aider la personne, après avoir obtenu son consentement.

Note : L'animateur peut aider les personnes à trouver un objectif en se basant sur les piliers de l'estime de soi. Que comprend la personne à propos de son estime de soi? Aimerait-elle s'aimer davantage, se percevoir plus positivement ou avoir une meilleure confiance en soi?

Matériel requis :

Annexe B.3 et cahier du participant.

Source :

André, C. et F. Lelord (1999).

---

6. Activité – Place au groupe

Durée : 40 minutes.

Objectifs :

- S'engager davantage dans une démarche d'appropriation de son pouvoir d'agir.
- Commencer à identifier l'influence du contexte du travail et de son environnement de travail.
- Commencer à envisager des stratégies d'action possibles.

Déroulement :

L'animateur spécifie les objectifs de l'activité. Il rappelle aux membres du groupe que cet espace leur appartient afin de travailler ensemble pour faire échec à la violence. Par la suite, il souligne que, souvent, certains facteurs liés au contexte du travail et à l'environnement de travail favorisent la mise en place de violence et qu'il importe de bien comprendre leur influence. Il leur demande s'ils peuvent identifier ces facteurs dans leur milieu de travail.

Matériel requis :

Aucun.

---

7. Mot de la fin

Durée : 15 minutes.

Objectifs :

- Partager ses impressions et ses réflexions sur ce qui a été vécu et retenu au cours de l'atelier.
- Clore l'atelier.

Déroulement :

Après avoir invité les personnes à partager ce qu'elles retiennent de cet atelier ou à émettre tout autre commentaire, l'animateur les remercie et leur rappelle la date du prochain atelier.

Matériel requis :

Aucun.

ATELIER 3

LA PRISE DE PAROLE ET L'AFFIRMATION DE SOI

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront pris la parole pour exprimer ce qu'ils vivent en démontrant des habiletés d'affirmation de soi.

Objectifs spécifiques :

- Comprendre et différencier ce qu'est l'affirmation de soi et ce qui n'en est pas.
- Faire l'expérience des composantes non verbales de l'affirmation de soi, de l'agressivité ainsi que de la soumission et les différencier.
- Expérimenter l'affirmation de soi verbale.
- Prendre conscience de sa manière de s'affirmer.

Plan de l'atelier :

1. 5 min. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier.
2. 30 min. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine.
3. 35 min. Théorie et activité – Se soumettre / Attaquer / S'affirmer.
4. 10 min. Trois règles importantes et une technique pour s'affirmer devant un interlocuteur.

   15 min. Pause
5. 20 min. Exercice portant sur la technique du disque rayé.
6. 50 min. Place au groupe.
7. 15 min. Retour et mot de la fin.

1. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier

Durée : 5 minutes.

Objectifs :

- Arriver dans le groupe dans un climat d'accueil et d'ouverture.
- Prendre connaissance du thème de l'atelier, de ses buts et de son déroulement.

Déroulement :

L'animateur souhaite la bienvenue aux participants. Par la suite, il lit le plan avec les participants en fournissant des explications au besoin. Il s'assure que les personnes comprennent bien le but de l'atelier ainsi que son contenu.

Matériel requis :

Plan de l'atelier.

---

2. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Émettre des commentaires concernant l'atelier précédent.
- S'engager dans un échange à propos de ce qui a été vécu au travail depuis la dernière rencontre.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants s'ils ont des questions, des commentaires ou des réflexions par rapport à l'atelier précédent. Il les invite également à partager ce qu'ils ont vécu au travail depuis.

Matériel requis :

Aucun.

---

3. Théorie et activité – Se soumettre / Attaquer / S'affirmer

Durée : 35 minutes.

Objectifs :

- Faire l'expérience de ses réactions non verbales selon qu'on adopte une attitude de soumission, d'agressivité et d'affirmation.
- Reconnaître ce qu'on ressent selon qu'on se situe dans une attitude de soumission, d'agressivité ou d'affirmation.
- Comprendre de quelle manière s'instaure un cercle d'impuissance.
- Comprendre la dynamique du cercle du pouvoir.

Déroulement :

L'animateur spécifie les objectifs de l'activité. Pour le début de cette activité, les participants sont debout dans un espace libre. Les chaises sont placées en cercle, mais dans un coin de façon à ce que les personnes puissent s'asseoir après les parties 1 (soumission) et 2 (agression) de l'activité. L'animateur invite les participants à parler de ce qui leur vient à l'esprit quand on parle d'affirmation de soi. L'animateur utilise le document de l'annexe C.1 pour apporter de la théorie pendant le déroulement de l'activité.

Se soumettre / Attaquer / S'affirmer

Après avoir imaginé une situation désagréable impliquant une autre personne, les participants sont invités à se promener en adoptant un comportement non-verbal de soumission. L'animateur peut les aider en mentionnant quelques postures telles que : corps replié sur lui-même, tête baissée, épaules tombantes, yeux évasifs, fuyants, mains qui se tordent, mains devant la bouche, imaginer parler avec une voix basse, trop douce et avec un contenu verbal diminué, gorge crispée et position de retrait. Il leur demande également de s'attarder à ce qu'ils ressentent (tristesse, colère non manifestée, frustration). Après deux ou

trois minutes, l'animateur leur dit de s'immobiliser, de se regarder, d'observer la posture corporelle qu'ils ont adoptée et celles des autres. Les participants sont invités à définir leur posture ainsi que les sentiments qu'ils éprouvent à ce moment. Les réponses sont inscrites au tableau. L'animateur ajoute des informations théoriques portant sur le comportement inhibé.

Pour la suite de l'activité portant sur les comportements d'attaque, l'animateur invite les participants à penser à un individu qui a une attitude agressive envers eux ou envers quelqu'un d'autre. Par la suite, il les invite à se promener en adoptant un comportement non-verbal d'agression en mentionnant qu'il ne faut rien briser, ni blesser quelqu'un. L'animateur peut les aider en mentionnant quelques postures telles que : regard fixe, dominateur, posture rigide et tendue, tête haute, corps droit, gestes brusques, expression faciale dominatrice, condescendante, air pincé et méprisant, imaginer avoir une voix forte et un ton sarcastique. Après deux ou trois minutes l'animateur leur dit de s'immobiliser, de se regarder, d'observer la posture corporelle qu'ils ont adoptée et celles des autres. Les participants sont invités à définir leur posture ainsi que les sentiments qu'ils éprouvent à ce moment (agressivité, colère…). Les réponses sont inscrites au tableau. L'animateur ajoute des informations théoriques portant sur le comportement agressif.

L'animateur invite les participants à venir s'asseoir et présente l'acétate « Le cercle de l'impuissance » en faisant un parallèle entre la manifestation de comportements de soumission et d'agression avec le cercle de l'impuissance. Il invite les participants à dire s'ils reconnaissent des comportements similaires dans leur expérience au travail. Lorsque les personnes qui le désirent ont pu partager leurs commentaires, l'animateur les invite à se lever et à prendre place dans l'espace libre pour continuer l'activité.

Pour la partie de l'activité portant sur les comportements d'affirmation, l'animateur commence en inscrivant d'abord au tableau une définition tirée du document de la FIIQ (1997, p.14) qui est « S'affirmer, c'est être capable pour son bien et son intérêt de se tenir debout sans anxiété excessive et d'exprimer honnêtement ses sentiments, de soutenir ses opinions sans nier la valeur personnelle de l'autre ». Par la suite, il décrit les comportements d'une personne qui s'affirme.

> La personne qui s'affirme prend contact d'un regard assuré, se tient ferme et confortable sur ses deux pieds, elle se place les mains de chaque côté du corps. La personne qui s'affirme, affirme aussi ses droits tout en respectant ceux des autres; elle est consciente de ses sentiments et les accepte calmement lorsqu'ils émergent; elle assume ses tensions et les met à profit d'une façon constructive. La personne qui s'affirme émet des messages-je, parle de coopération, exprime clairement son intérêt et recherche un équilibre du pouvoir (Pfeiffer et Jones, 1982, p. 549)

Ensuite, l'animateur propose aux participants de penser à un individu qui a eu une attitude d'affirmation envers eux ou envers quelqu'un d'autre et de se promener en adoptant un comportement non-verbal d'affirmation. Il peut les aider en mentionnant quelques postures telles que : posture détendue, ouverture manifeste à ses sentiments et à ceux de l'autre, gestes détendus mais fermes tout en étant appropriés au contenu verbal et dénotant de la sécurité, expression chaleureuse, souriante ou triste mais reflétant toujours le sentiment de la personne qui s'affirme, imaginer avoir une voix appropriée au message verbal et assez forte. Il leur demande également de s'attarder à ce qu'ils ressentent. Après deux ou trois minutes l'animateur leur dit de s'immobiliser, de se regarder, d'observer la posture corporelle qu'ils ont adoptée et celles des autres. Les participants sont invités à définir leur posture ainsi que les sentiments qu'ils éprouvent à ce moment. Les réponses sont inscrites au tableau.

Cette fois-ci, l'animateur présente « Le cercle du pouvoir » et demande aux personnes d'identifier des comportements qu'elles pourraient tenter d'adopter dans leur milieu de travail et qui leur permettrait de commencer doucement à s'affirmer tout en leur rappelant que c'est un lieu difficile pour commencer à apprendre à s'affirmer, qu'il leur faut commencer dans des situations qui leur semblent moins anxiogènes ou avec des personnes avec qui, ils se sentent en sécurité.

Une fois l'activité complétée, l'animateur invite les participants à s'exprimer sur ce qu'ils ont retenu de l'expérience. Par la suite, il les invite à consulter la section du cahier du participant qui s'intitule « S'affirmer, ça s'apprend ! » (annexe C.2) pour approfondir leur

réflexion et souligner quelques stratégies utiles dans le développement d'une saine affirmation de soi.

Matériel requis :

Un tableau, un crayon feutre ou une craie selon le type de tableau disponible et les acétates des cercles de l'impuissance et du pouvoir (annexe C.1). En plus du matériel, il faut prévoir un espace assez grand pour que les participants puissent se déplacer aisément.

Sources :

Activité : Pfeiffer et Jones (1982). Se soumettre / Attaquer / S'affirmer, p. 548-550.

Théorie : Cungi, C. (1996).
FIIQ (1997).

---

4. Trois règles importantes et une technique pour s'affirmer devant un interlocuteur

Durée : 10 minutes.

Objectif :

- Comprendre trois attitudes qui aident à maintenir le cap sur l'affirmation de soi.
- Connaître une technique aidante dans l'affirmation de soi.

Déroulement :

L'animateur présente les trois règles d'affirmation de soi. Pour chacune de ces règles, il demande aux participants de donner des exemples.

Les trois règles :

Ne pas se justifier. Se justifier, c'est donner des excuses ou trop expliquer son refus ou sa position. C'est presque toujours inutile. La justification rend souvent le message confus et donne à l'interlocuteur des arguments de discussion supplémentaires. Ex. : Refuser une invitation sous prétexte que les enfants sont là, alors que, de toute façon, on n'a pas envie d'y aller. Que faire si l'interlocuteur suggère de les amener?

Ne pas dériver. Dériver, c'est discuter d'un thème hors sujet par rapport à l'affirmation en cours. Comme la justification, la dérive rend la communication moins claire. Ne pas dériver peut permettre à la personne de maintenir le cap sur la discussion en cours alors que l'interlocuteur aurait intérêt à la faire dévier. Ex. : Vous voulez discuter au sujet d'une décision à prendre concernant la présentation d'un projet commun avec votre collègue. Vous savez qu'il a une idée toute faite, mais telle quelle, vous n'êtes pas d'accord. Vous devez présenter votre document bientôt. Votre collègue a intérêt à éviter la discussion en espérant que vous manquerez de temps et qu'il pourra soumettre son idée et non celle dont vous auriez convenu ensemble. En amenant la discussion sur un projet antérieur, il tentera de vous amener à reconnaître que tous les deux vous faites une bonne équipe et que vous vous en sortez toujours.

Ne pas trop expliquer. Expliquer, c'est donner une information adaptée au contexte et au but. Expliquer, c'est utile et nécessaire. Cela permet de comprendre. Trop expliquer nuit à la clarté du message et conduit à la dérive ou à la justification. Comme pour la justification, beaucoup d'explications donnent des arguments à l'interlocuteur. Ex. : Vous ne pouvez assister à une rencontre de votre équipe de travail, vous avez un travail urgent à remettre et vous avez besoin de tout votre temps. Ces rencontres sont importantes et il est entendu que tous doivent y assister. Vous demandez à ce qu'elle soit reportée, mais vos co-équipiers vous expriment le dérangement que cela leur cause. Vous dites que vous comprenez que c'est ennuyant pour eux, mais que, malgré tout, vous ne pouvez vous présenter parce que vous devez absolument terminer ce travail, c'est pourquoi vous insistez pour remettre cette réunion.

La technique du disque rayé. Consiste à répéter la même chose aussi souvent que nécessaire, mais en devenant chaque fois encore plus gentil et courtois. Pour ce faire, il faut savoir rester calme et ne pas répéter en devenant plus agressif ou ironique, ne pas répéter d'une manière inadaptée et utiliser les trois règles mentionnées précédemment.

Matériel requis :

Aucun.

Source :

Cungi, C. (1996).

Pause : 15 minutes

---

5. Exercice portant sur la technique du disque rayé

Durée : 20 minutes.

Objectif :

- Expérimenter les trois règles de l'affirmation de soi et la technique du disque rayé.

Déroulement :

L'animateur spécifie que l'affirmation de soi s'apprend. Puis, à titre de rappel, l'animateur écrit les trois règles au tableau.

L'affirmation de soi se situe entre ces deux pôles où le respect de soi et des autres est présent.

- L'affirmation de soi s'apprend par la pratique d'abord à partir de situations de la vie quotidienne, celles qui génèrent moins de stress et qui ont moins d'impact lorsque le résultat n'est pas satisfaisant.
- Les situations les plus difficiles pour l'affirmation de soi sont celles en relation avec la vie intime et professionnelle.
- Il est important de faire de multiples petits exercices quotidiens d'affirmation de soi plutôt qu'un gros étant donné que la répétition donne l'aisance.
- Les jeux de rôles, les jeux de rôles en imagination et l'imitation de modèle dont on apprécie l'habileté d'affirmation sont des moyens fort utiles à l'acquisition de cette habileté.

Par la suite, l'animateur sollicite l'aide de volontaires pour expérimenter ces règles à l'aide des trois mises en situations suivantes ou mieux encore, en utilisant des exemples de situations des participants :

1. Un collègue avec qui vous vous entendez bien vous demande de l'aider dans un travail qu'il doit remettre à votre patron. Ce n'est pas la première fois qu'il sollicite votre aide. Cependant, vous savez qu'il s'attribue personnellement le crédit de tout le travail auprès de votre patron, sans jamais mentionner votre contribution. De plus, à chaque fois, vous devez prendre les bouchées doubles pour récupérer le temps consacré à votre collègue. Cette situation vous heurte de plus en plus et vous ne voulez plus continuer. Vous avez donc décidé de refuser, mais c'est difficile puisque vous voudriez conserver votre bonne entente. Votre collègue insiste. Que faites-vous? Que dites-vous?

2. Vous êtes dans une réunion et un membre de l'équipe émet des reproches à répétition au sujet d'une erreur que vous jugez sans gravité et dont les autres membres ne se formalisent pas. Cette personne tente de vous discréditer, les autres ne réagissent pas. Que faites-vous?

3. Vous recevez une évaluation de rendement de la part de votre supérieur et vous estimez qu'elle ne rend pas justice à l'ensemble de votre travail et qu'il semble n'avoir retenu que les aspects que vous maîtrisez moins. Vous décidez de le rencontrer pour en discuter afin de souligner votre désaccord et lui rappeler aussi vos réussites. Le patron vous écoute mais balaie d'un seul coup les éléments que vous avez exposés en vous rappelant les points que vous devez améliorer. Comment réagissez-vous?

À partir de ces mises en situation, les autres participants peuvent tenter d'aider les volontaires en suggérant des solutions lorsque ceux-ci bloquent. L'animateur invite les participants à échanger sur ce qu'ils retiennent de cet exercice d'affirmation de soi. Il peut les inviter à parler davantage d'eux à l'aide des questions suivantes :

- ✓ Que retenez-vous à propos des enjeux de l'affirmation de soi en général?
- ✓ Qu'avez-vous appris de vous par rapport à votre manière de vous affirmer?

À la fin de cette activité, l'animateur invite les participants à consulter leur cahier du participant et à prendre connaissance de la section intitulée *S'affirmer, ça s'apprend!* où l'on retrouve quelques éléments de réflexion personnelle ainsi qu'une *Boîte à outils* qui donne des informations pratiques pour apprendre à s'affirmer.

Matériel requis :

Tableau et craie.
Annexes C.2 et C.3.

Source :

Cungi, C. (1996).

---

6. Retour et place au groupe

Durée : 50 minutes.

Objectifs :

- Poursuivre une démarche d'appropriation de pouvoir d'agir avec le groupe.
- Discuter d'un projet, collectif ou individuel ou de tout autre sujet qui importe pour soi et pour les autres, en rapport avec la violence vécue.

Déroulement :

L'animateur introduit le thème de l'atelier et invite les participants à assumer l'animation de cette période de travail et les invite à définir ce dont ils ont besoin pour les aider à se réapproprier leur pouvoir d'agir. Il souligne que le temps imparti à cette période leur appartient et qu'ils peuvent l'utiliser pour élaborer et planifier des stratégies visant à répondre aux besoins identifiés. Il mentionne également qu'il demeure disponible afin de leur fournir certains renseignements dont ils pourraient avoir besoin. Ici, l'animateur joue

un rôle périphérique, il agit à titre de soutien, de source de renseignement pour les participants et pour s'assurer que la sécurité de chacun dans le groupe sera maintenue.

Matériel requis :

Aucun.

---

7. Retour et mot de la fin

Durée : 15 minutes.

Objectifs :

- Partager ses impressions et ses réflexions sur ce qui a été vécu et retenu au cours de l'atelier.
- Clore l'atelier.

Déroulement :

Après avoir invité les personnes à partager ce qu'elles retiennent de cet atelier ou à émettre tout autre commentaire, l'animateur les remercie et leur rappelle la date du prochain atelier.

Matériel requis :

Aucun.

ATELIER 4

LA COLÈRE

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants sauront reconnaître leur colère et mieux l'utiliser.

Objectifs spécifiques :

- Reconnaître comment se manifeste et s'exprime la colère de chacun.
- Connaître l'utilité de la colère.
- Reconnaître la colère comme une source d'énergie positive.

Plan de l'atelier :

1. 5 min. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier.
2. 30 min. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine.
3. 55 min. Activité – Ma colère! Théorie et discussion.
   15 min. Pause
4. 60 min. Place au groupe.
5. 15 min. Retour et mot de la fin.

1. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier

Durée : 5 minutes.

Objectifs :

- Arriver dans le groupe dans un climat d'accueil et d'ouverture.
- Prendre connaissance du thème de l'atelier, de ses buts et de son déroulement.

Déroulement :

L'animateur souhaite la bienvenue aux participants. Par la suite, il lit le plan avec les participants en fournissant des explications au besoin. Il s'assure que les personnes comprennent bien le but de l'atelier ainsi que son contenu.

Matériel requis :

Plan de l'atelier.

---

2. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Émettre des commentaires concernant l'atelier précédent.
- S'engager dans un échange à propos de ce qui a été vécu au travail depuis la dernière rencontre.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants s'ils ont des questions, des commentaires ou des réflexions par rapport à l'atelier précédent. Il les invite également à partager ce qu'ils ont vécu au travail depuis.

Matériel requis :

Aucun.

---

3. Activité : Ma colère!

Durée : 55 minutes.

Objectifs :

- Identifier ce qui provoque de la colère chez soi.
- Prendre conscience des signes indiquant l'apparition de cette colère.
- Réfléchir sur la manière d'exprimer sa colère.
- Reconnaître les informations que contient sa colère.
- Identifier les aspects positifs et négatifs de sa colère.
- Reconnaître sa colère comme une énergie potentiellement positive.

Déroulement :

Dans un premier temps, l'animateur peut inviter les participants à imaginer une situation qui génère de la colère chez eux. Pendant que les personnes réfléchissent (environ deux minutes), il peut leur faire entendre une pièce de l'opéra Carmina Burana de Carl Orff (O Fortuna ou Fortune plango vulnera). Sans inciter à la colère, ces pièces musicales sont très énergiques et peuvent aider les participants à ressentir une énergie similaire à celle qu'ils peuvent éprouver lorsqu'ils sont en colère. Par la suite, l'animateur invite les participants à compléter les phrases inscrites dans le document intitulé *Ma colère!* (annexe D.1) dans le cahier du participant. Plutôt que de référer au document du cahier du participant, l'animateur peut demander aux personnes de s'exprimer pendant qu'il écrit les réponses au tableau.

Après avoir complété les phrases, les participants sont invités à partager leur expérience. L'animateur ouvre la discussion en leur demandant ce que la colère provoque chez eux comme par exemple :

- des larmes
- de la tristesse
- le doute de soi
- de la peine
- un retrait, une fuite
- du déni
- une tension retenue ou pas
- une réaction d'agressivité

On apprend à taire sa colère parce que :

- Elle suscite la désapprobation des autres.
- Elle signifie que les choses doivent changer.

La colère :

- Elle heurte fréquemment les autres.
- Elle suscite parfois la culpabilité chez la personne qui l'a exprimée.
- Elle est souvent confondue avec l'agressivité.
- La colère est une émotion alors que l'agressivité est la manifestation de cette émotion.
- Elle est l'expression d'un désir inassouvi, d'une insatisfaction accumulée face à un désir qui ne se matérialise pas.
- Il est difficile d'accepter de légitimer la présence de sa colère parce que son expression comporte le risque d'être désapprouvé, voire rejeté.

L'animateur enchaîne en demandant aux participants s'ils peuvent identifier les messages que contient leur colère.

Dans tous les cas, la colère agit comme un signal d'alarme qu'il faut écouter :

- On nous fait mal.
- Nos droits sont violés.
- Quelque chose ne va pas.
- Il y a dans notre vie un problème émotionnel non résolu.
- Nous en faisons trop.
- Nous donnons plus que nécessaire.
- Les autres nous aident trop et briment notre autonomie.

Ce qui veut dire que :

- Chaque personne est responsable de ce qu'elle choisit de faire avec sa colère parce que c'est elle qui la porte.
- Chaque personne est la mieux placée pour modifier ce qui la dérange et cela ne peut se faire qu'en apprenant à observer et modifier son comportement.
- La colère oblige la personne à repenser ses attitudes, ce qui cause sa colère, ce qui l'amène à se sentir lésée, attaquée, menacée.
- La personne qui éprouve de la colère est responsable d'identifier et de clarifier ses propres limites dans sa relation afin de ne plus éprouver amertume et rancœur parce que c'est elle qui souffre de ses conséquences.

Mais…

- Le changement fait peur parce que les schèmes traditionnels de référence n'ont plus cours.
- Le changement amène de l'instabilité, il génère de l'angoisse tant chez la personne qui amorce les changements que chez celle qui doit s'ajuster à ceux-ci.
- La personne qui subit les changements contre son gré peut chercher à maintenir la situation initiale par toutes sortes de moyens afin de préserver la situation qui lui convient à elle. Tant que le statu quo est maintenu, la personne est appelée à revivre les mêmes scénarios, les mêmes colères.

En colère, on a tendance à :

- juger
- accuser
- critiquer
- faire la morale
- faire des sermons
- faire de l'interprétation
- « psychologiser »

En d'autres mots, en agissant ainsi, on n'affirme rien de ce qui nous concerne!

- Pour utiliser efficacement sa colère, il faut renoncer à accuser l'autre d'être le responsable du problème et renoncer à l'idée que c'est à lui de changer.
- Ceci ne veut pas dire qu'il faut accepter le comportement de l'autre ou s'y plier, mais qu'il y a lieu d'adopter une attitude d'affirmation de soi. Cette dernière est possible lorsque la personne a déterminé ses limites.

Au cours de la discussion, il introduit des notions théoriques en utilisant les réponses inscrites par les participants. Il faut adapter la théorie selon les réactions des personnes qui peuvent nier ou étouffer leur colère et être moins réceptives à cette dimension. L'essentiel consiste à souligner les messages de la colère, les réactions des personnes, ses conséquences lorsqu'elle est niée et la possibilité de la transformer en énergie positive.

Pour soutenir la réflexion, l'animateur décrit l'élastique de la colère (annexe D.3) en utilisant le diagramme du document de la FIIQ (1997) qu'il reproduit sur un tableau. Il fait un parallèle avec le comportement agressif et inhibé ainsi qu'avec l'affirmation de soi vus précédemment afin d'envisager la possibilité de transformer sa colère en énergie positive ou, dit autrement, de la transformer en action.

Matériel requis :

Cahier du participant ou cartons et stylos feutre selon le cas, un tableau et craie pour l'animateur et annexe D.2 qui contient un supplément théorique.

Sources :

Inspiré de : Pfeiffer et Jones (1982). Bonjour colère!, p. 119-120.
Lerner, H. G. (1994).
FIIQ (1997).

Pause : 15 minutes

---

4. Place au groupe

Durée : 60 minutes.

Objectifs :

- Identifier les appuis possibles dans son milieu de travail.
- Développer et planifier des stratégies pour recevoir ces appuis.
- Identifier les possibilités d'action par rapport à sa situation.
- Élaborer des stratégies qui permettent de planifier son action.

Déroulement :

L'animateur introduit le thème de l'atelier et invite les participants à assumer l'animation de cette période de travail et les invite à continuer leur démarche d'élaboration et de planification de stratégies visant à répondre aux besoins identifiés. Il mentionne également qu'il demeure disponible afin de leur fournir certains renseignements dont ils pourraient avoir besoin. Ici, l'animateur joue un rôle périphérique, il agit à titre de soutien, de source de renseignement pour répondre aux besoins et pour s'assurer que sera maintenue la sécurité de chacun dans le groupe.

Matériel requis :

Aucun.

---

5. Retour et mot de la fin

Durée : 15 minutes.

Objectifs :

- Partager ses impressions et ses réflexions sur ce qui a été vécu et retenu au cours de l'atelier.
- Clore l'atelier.

Déroulement :

Après avoir invité les personnes à partager ce qu'elles retiennent de cet atelier ou à émettre tout autre commentaire, l'animateur les remercie et leur rappelle la date du prochain atelier.

Matériel requis :

Aucun.

ATELIER 5

L'ACTION

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront entrepris des démarches leur permettant d'agir sur leur situation.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les recours disponibles.
- Identifier les appuis possibles dans son milieu de travail.
- Identifier et contacter des sources extérieures de soutien.
- Développer et planifier des stratégies pour recevoir ce soutien.
- Identifier les possibilités d'action par rapport à sa situation.
- Élaborer des stratégies qui permettent de planifier son action.

Plan de l'atelier :

1. 5 min. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier.
2. 30 min. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine.
3. 40 min. Discussion concernant la législation de la violence psychologique au travail.

   15 min. *Pause*
4. 75 min. Place au groupe.
5. 15 min. Retour et mot de la fin.

1. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier

Durée : 5 minutes.

Objectifs :

- Arriver dans le groupe dans un climat d'accueil et d'ouverture.
- Prendre connaissance du thème de l'atelier, de ses buts et de son déroulement.

Déroulement :

L'animateur souhaite la bienvenue aux participants. Par la suite, il lit le plan avec les participants en fournissant des explications au besoin. Il s'assure que les personnes comprennent bien le but de l'atelier ainsi que son contenu.

Matériel requis :

Plan de l'atelier.

---

2. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Émettre des commentaires concernant l'atelier précédent.
- S'engager dans un échange à propos de ce qui a été vécu au travail depuis la dernière rencontre.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants s'ils ont des questions, des commentaires ou des réflexions par rapport à l'atelier précédent. Il les invite également à partager ce qu'ils ont vécu au travail depuis.

Matériel requis :

Aucun.

---

3. Discussion concernant la législation de la violence psychologique au travail

Durée : 40 minutes.

Objectifs :

- Connaître le cadre légal et réglementaire entourant la violence psychologique au travail.
- Réfléchir collectivement sur la pertinence d'un recours en justice.
- Réfléchir collectivement aux autres possibilités d'action.

Déroulement

L'animateur présente le cadre législatif actuel de cette forme de violence au travail en amenant les participants à réfléchir sur les exigences et impacts d'une telle démarche, ainsi qu'à leur motivation réelle advenant le cas où ils désireraient recourir à la législation. Il poursuit en leur demandant s'ils peuvent entrevoir des moyens autres que celui de l'exercice d'un recours légal pour changer la situation, comme la médiation, par exemple.

Matériel requis :

Annexe E.1.

Pause : 15 minutes

---

4. Place au groupe

Durée : 75 minutes.

Objectifs :

- Identifier les appuis possibles dans le milieu de travail.
- Développer et planifier des stratégies pour recevoir ce soutien.
- Identifier les possibilités d'action par rapport à sa situation.
- Élaborer des stratégies qui permettent de planifier son action.

Déroulement :

L'animateur introduit le thème de l'atelier et invite les participants à assumer l'animation de cette période de travail. Il les invite également à discuter des résultats obtenus à la suite des stratégies développées et planifiées lors de l'atelier précédent. Il leur souligne qu'il est important de réfléchir à la manière dont ils ont vécu ces expérimentations, à ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, à ce qui peut expliquer ces résultats, à ce qu'ils ont ressenti et à ce qu'ils envisagent de faire maintenant comme par exemple, poursuivre ce qu'ils ont commencé ou élaborer d'autres stratégies? Il mentionne encore une fois qu'il demeure disponible afin de leurs fournir certains renseignements dont ils pourraient avoir besoin. L'animateur continue de jouer un rôle périphérique, il agit à titre de soutien, de source de renseignement pour répondre aux besoins et pour s'assurer que la sécurité de chacun sera maintenue dans le groupe.

Matériel requis :

Aucun.

---

5. Retour et mot de la fin

Durée : 15 minutes.

Objectifs :

- Partager ses impressions et ses réflexions sur ce qui a été vécu et retenu au cours de l'atelier.
- Clore l'atelier.

Déroulement :

Après avoir invité les personnes à partager ce qu'elles retiennent de cet atelier ou à émettre tout autre commentaire, l'animateur les remercie et leur rappelle la date du prochain et dernier atelier.

Matériel requis :

Aucun.

ATELIER 6

LA RECHERCHE DE SENS

Objectif général :

À la fin de la rencontre, les participants auront réfléchi sur le sens de leur travail et de leur vie.

Objectifs spécifiques :

- Expérimenter une réflexion sur le sens à partir d'une situation stressante.
- Réfléchir sur le sens que chacun attribue à sa vie.
- Échanger sur le sens du travail et de sa vie.

Fin du programme d'intervention et évaluation :

- Faire le bilan de son expérience dans le groupe.
- Contribuer à l'évaluation de l'ensemble du programme d'intervention.

Plan de l'atelier :

1. 5 min. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier.
2. 30 min. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine.
3. 10 min. Le sens – discussion générale.
4. 20 min. Recherche de sens – Activité : Voyage d'exploration, rêve éveillé en groupe.
5. 25 min. Retour sur l'expérience et réflexion sur la recherche de sens.

   15 min. Pause
6. 60 min. Retour sur l'ensemble des ateliers et partage de projets à poursuivre (bilan de son expérience).
7. 10 min. Évaluation du programme d'intervention.

8 5 min. Mot de la fin et remerciements.

1. Mot de bienvenue et présentation du plan de l'atelier

Durée : 5 minutes.

Objectifs :

- Arriver dans le groupe dans un climat d'accueil et d'ouverture.
- Prendre connaissance du thème de l'atelier, de ses buts et de son déroulement.

Déroulement :

L'animateur souhaite la bienvenue aux participants. Par la suite, il lit le plan avec les participants en fournissant des explications au besoin. Il s'assure que les personnes comprennent bien le but de l'atelier ainsi que son contenu.

Matériel requis :

Plan de l'atelier.

---

2. Retour sur le thème de la semaine précédente et nouvelles de la semaine

Durée : 30 minutes.

Objectifs :

- Émettre des commentaires concernant l'atelier précédent.
- S'engager dans un échange à propos de ce qui a été vécu au travail depuis la dernière rencontre.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants s'ils ont des questions, des commentaires ou des réflexions par rapport à l'atelier précédent. Il les invite également à partager ce qu'ils ont vécu au travail depuis. Par la suite, il introduit le thème de l'atelier.

Matériel requis :

Aucun.

---

3. Le sens – discussion générale

Durée : 10 minutes.

Objectif :

- Se préparer à vivre une expérience de réflexion sur le sens.

Déroulement :

Le sens :

- Il donne cohérence à sa vie, et permet de surmonter les difficultés.
- Il consiste à donner sa propre interprétation aux événements de sa vie.
- Il permet de situer un événement particulier, dans la direction donnée à sa vie.
- Défini, il donne un sentiment de plus grand pouvoir sur sa vie.
- Le sens n'appartient pas à l'événement (qui n'en a peut-être pas), mais à l'interprétation qui en est faite parce que sa vie est plus large que l'expérience.
- Connaître le sens de sa vie aide à faire des choix et à passer à l'action.

À l'aide des éléments précédents, l'animateur invite les participants à exprimer les réflexions qu'ils suscitent. Par la suite, il leur propose une activité de réflexion sur ce qui a du sens pour eux.

Matériel requis

Plan de l'atelier.

---

4. Recherche de sens – Voyage d'exploration, rêve éveillé en groupe

Durée : 20 minutes.

Objectif :

- Réfléchir sur le sens de sa vie ou le sens de son travail après avoir expérimenté une situation stressante.

Déroulement :

Prévoir une atmosphère feutrée avec éclairage tamisé pour l'expérience. La lecture du voyage (annexe F.1) débute sur un fond de musique du Canon de Pachelbel. Le disque « Pachelbel with ocean sounds » réalisé par Chacra Artists convient bien à cette activité. Prévoir environ dix minutes pour la lecture.

L'animateur invite les participants à s'installer confortablement en s'étendant sur des matelas ou en s'assoyant sur des coussins puis, de fermer les yeux afin de réaliser un voyage d'exploration. Il mentionne qu'au cours du voyage, ils seront invités à s'imaginer comme partie prenante de ce voyage. L'animateur explique aux participants qu'il décrira un voyage d'aventure. Il leur demande d'écouter attentivement et d'imaginer leur environnement et leurs expériences personnelles pendant ce voyage.

Matériel requis :

Le document de l'annexe F.1, des matelas ou coussins, un lecteur de disque compact, le disque et une lampe pour créer une ambiance feutrée.

Source :

Pfeiffer et Jones (1982). Voyage d'exploration, rêve éveillé en groupe, p. 98-101.

---

5. Retour sur l’expérience et réflexion sur la recherche de sens

Durée : 25 minutes.

Objectifs :

- Partager son expérience vécue lors de l’activité précédente.
- Échanger sur le sens du travail et de sa vie.

Déroulement

Une fois la lecture terminée, l’animateur invite les personnes à revenir doucement de leur voyage tout en demeurant confortablement installés. Il leur propose de partager leurs réactions premières et ce qu’ils ont reconnu comme étant important pour eux. Pendant ce partage, il est possible de laisser la musique en baissant le son de manière à ce que les participants puissent échanger tout en conservant un peu l’atmosphère du voyage. L’animateur peut se servir des questions suivantes pour soutenir la réflexion :

- ✓ Quelles sont vos premières impressions?
- ✓ Avez-vous débarqué au tournant? Si oui, de quoi aviez-vous peur? Vos peurs vous freinent-elles dans la vie?
- ✓ Avez-vous défini ce qui était précieux pour vous?
- ✓ L’avez-vous remis au gardien?
- ✓ Avez-vous découvert le trésor dans la caverne, le trésor en vous?
- ✓ Que retenez-vous de cette expérience?
- ✓ Prenez le temps de noter ce qui vous reste de cette expérience dans votre cahier du participant.

Matériel requis :

Aucun.

Pause : 15 minutes

---

6. Retour sur l'ensemble des ateliers et partage de projets à poursuivre (bilan de son expérience)

Durée : 60 minutes.

Objectif :

- Faire un retour sur l'ensemble de la démarche.

Déroulement :

Quelques semaines se sont écoulées depuis le début des ateliers au cours desquels les participants ont vécu des expériences qui avaient pour but de les aider à se réapproprier leur pouvoir d'agir. L'animateur invite les participants à s'exprimer par rapport à cette expérience de groupe, ce qui a été important et significatif pour eux. Ont-ils le sentiment d'avoir reçu le soutien des pairs? Qu'est-ce que cela leur a apporté? Auraient-ils préféré avoir davantage de temps pour travailler sur leurs projets, c'est-à-dire en ayant moins d'activités structurées?

L'animateur fait également un bref retour sur chacun des ateliers et demande ce que les participants ont retenu de ceux-ci :

- ✓ Prise de conscience de la violence psychologique au travail
- ✓ Estime de soi
- ✓ La prise de parole et l'affirmation de soi
- ✓ La colère
- ✓ Action
- ✓ Recherche de sens

Matériel requis :

Aucun.

Source :

Programme d'intervention.

---

7. Évaluation du programme d'intervention.

Durée : 10 minutes.

Objectif :

- Évaluer l'ensemble des ateliers.

Déroulement :

L'animateur demande aux participants de compléter le formulaire d'évaluation en soulignant que leur évaluation est importance afin d'apporter des améliorations au contenu des ateliers et à l'animation.

Matériel requis :

Le *Formulaire d'évaluation* (annexe F.2), adapté de Leclerc (2001).

---

8. Mot de la fin et remerciements

L'animateur partage son expérience avec le groupe et il invite les participants qui le désirent à partager leur expérience avec les autres membres du groupe. Il les remercie pour leur collaboration et leur rappelle qu'ils peuvent continuer cette démarche s'ils veulent continuer à travailler ensemble.

ACTIVITÉS TRANSVERSALES

LA SOLIDARITÉ

Objectif général :

À la fin du programme d'intervention, les participants auront développé ou renforcé les liens avec des personnes qui peuvent les soutenir.

Objectifs spécifiques :

- Développer des liens de solidarité avec les autres.
- S'engager dans une démarche d'entraide et de soutien mutuel.
- Développer son autonomie en tant que groupe.
- Mettre en valeur ses compétences et ses habiletés comme membre du groupe.

L'activité du premier atelier permet aux personnes de ressentir la force du groupe et l'importance du soutien des autres. Par la suite, chaque atelier comprend une période à l'intérieur de laquelle les personnes discutent librement de leur situation et des stratégies qu'elles envisagent ou expérimentent pour réagir à la violence qui leur est faite. Ces périodes sont autogérées, c'est-à-dire que la manière de les utiliser est déterminée par le groupe. Elles s'allongent aussi au fur et à mesure de l'évolution du groupe. La solidarité se développe avec le temps entre les personnes lorsqu'elles partagent le même vécu et, de surcroît, lorsqu'elles constatent qu'elles subissent une injustice. Elle se développe également lorsqu'elles s'engagent pour travailler à résoudre leur problématique.

Annexe A - Documents pour l’atelier 1

A.1 Exemple de règles de groupe.....178

A.2 Activité – Se ressourcer à son centre d’excellence.....180

A.1 Exemple de règles de groupe

Règles de groupe

- Les personnes s’engagent à conserver la confidentialité en ce qui concerne les révélations personnelles des participants. Cette règle est essentielle pour créer un climat de confiance entre les participants.
- Chaque personne est libre de s’exprimer lorsqu’elle est prête.
- Toute personne a droit au respect lorsqu’elle s’exprime.
- Lorsque quelqu’un prend la parole, on l’écoute sans l’interrompre.
- Chaque personne s’engage à demeurer dans le groupe, même si certains moments sont difficiles.
- On ne se compare pas aux autres, cette démarche est d’abord faite pour soi.
- Quand on s’exprime, c’est en « je ».

A.2 Activité – Se ressourcer à son centre d’excellence

À la recherche du bonheur

Un roi rassembla ses sujets pour leur annoncer qu'il avait découvert le secret du bonheur. Tous les sujets voulurent aussi connaître le secret, mais le roi refusa de le leur révéler. Il leur dit seulement qu'il avait caché son secret dans un endroit facilement accessible.

Plusieurs personnes partirent chercher le secret du bonheur sur les plus hauts sommets du royaume. D'autres s'enfoncèrent profondément dans la jungle, d'autres encore construisirent un bathyscaphe (petit sous-marin) pour fouiller le fond de la mer. Enfin, certains se rendirent dans des pays exotiques, toujours à la recherche du bonheur. Mais toutes revinrent bredouilles. Le secret du bonheur leur échappait toujours.

Les sujets s'insurgèrent contre leur roi. Ils le blâmèrent d'avoir caché le secret du bonheur dans un endroit inaccessible. Ils voulurent même se saisir du roi pour le faire parler. C'est alors que le roi leur dit: «Le secret du bonheur, je l'ai caché tout près de vous. Je l'ai enfermé au fond de votre cœur.»

Se ressourcer à son centre d'excellence

Objectifs

Plan cognitif: Connaître une méthode pour aller chercher ses ressources.

Plan affectif: Vivre une expérience de transformation où l'on passe d'un état de non-ressource à un état de compétence.

Matériel requis

Journal de bord
Activité: «Se ressourcer à son centre d'excellence»
Crayons de couleur
Musique douce

Stratégie: Le centre d'excellence

Préparer son centre d'excellence

a. Les participants sont debout, dispersés dans le local. Une musique douce favorise un climat d'intériorité. Ils occupent un espace assez grand pour pouvoir bouger.

b. L'animateur leur demande de voir devant eux une forme imaginaire sur le plancher (cercle, rectangle, carré, étoile, etc.).

c. Il donne les instructions suivantes:

Cette forme sera ton espace privilégié, ton centre d'excellence.

Prends quelques minutes pour bien le visualiser.

Quand ton image sera claire, lève la main.

Circonscris la forme de ton centre d'excellence en marchant sur ses limites.

Assure-toi qu'aucun autre centre d'excellence ne touche au tien.

Reviens à ta place initiale et continue d'examiner la forme de ton centre d'excellence.

Réponds intérieurement aux questions suivantes.

De quelle couleur est la forme de ton centre d'excellence?

Est-elle plate ou a-t-elle du relief?

De quoi est-elle faite?

Y a-t-il de l'herbe, des cailloux, de l'asphalte, du bois... dans ta forme?

Y a-t-il du soleil?

Veux-tu y ajouter des bruits, de la musique, des oiseaux qui chantent, un ruisseau qui coule?

Quelles odeurs pourraient embaumer ces lieux?

Est-ce qu'il y a d'autres choses que tu veux y ajouter?

Pause

Cet espace est ton centre d'excellence; c'est un lieu privilégié où tu peux être en contact avec toutes tes ressources.

Alors, fais-le aussi beau que possible.

Décore-le à ta façon.

Es-tu satisfait?

Quand ton centre d'excellence sera assez beau, marche vers lui et entre dedans.

Entrer dans son centre d'excellence et prendre sa position d'excellence

Choisis un événement où tu étais fier de toi, où tu étais pleinement confiant en toi-même et où tu te sentais compétent.

Prends le temps de bien choisir cet événement.

Revis cet événement.

Examine bien ce qui se passe autour de toi.

Qui est avec toi? Quelles personnes reconnais-tu?

Prends une posture qui indique ton bien-être et ta confiance.

Fais-moi une démonstration.

Si tu es bien dans ta position d'excellence, ta tête est droite, tes épaules sont relevées, tes pieds sont solidement ancrés au sol.

Entends-tu des bruits, des sons et des paroles?

Qu'est-ce que tu te dis ou qu'est-ce qu'on te dit?

En vivant à plein cet état d'excellence, ***serre le pouce et l'index de la main droite****.*

Ressens bien tout ce qui se passe dans ton corps quand tu vis cette situation de réussite ***en position d'excellence****.*

Tu es en pleine possession de toutes tes ressources. Tu es à ton meilleur.

Laisse pénétrer cette émotion de fierté et de confiance partout à l'intérieur de toi.

Permets-toi de goûter à toutes ces richesses qui t'habitent.

Trouve un mot qui décrit le mieux cette expérience, mot que tu emporteras avec toi au moment de quitter ton centre d'excellence.

Lorsque tu auras trouvé le mot, lève la main pour me l'indiquer.

Va chercher une autre expérience où tu t'es senti fier, compétent et plein de confiance.

Quand tu l'auras identifiée, lève la main.

Laisse-toi vivre à plein cette expérience.

Regarde ce qui se passe en toi, les personnes qui t'approuvent et qui t'admirent, et entends leurs paroles d'appréciation.

Serre bien ton pouce et ton index pour ancrer en toi tes émotions de fierté, de compétence et de confiance et répète ton mot d'excellence.

L'animateur, s'il le juge nécessaire, leur fait ancrer une troisième expérience de la même manière.

Vérification de la position d'excellence

Sors de ton centre d'excellence et prends ta place de départ.

Une fois sorti, demande-toi ce qui se passe en toi.

- L'animateur vérifie avec les participants la différence qu'il y a entre être dans leur centre d'excellence et être en dehors.
- Puis il leur demande d'entrer à nouveau dans leur centre d'excellence, de prendre leur posture d'excellence, de serrer le pouce et l'index de leur main droite et de répéter leur mot d'excellence.
- Il vérifie à nouveau avec eux s'il y a une différence entre être à l'intérieur du centre d'excellence et être à l'extérieur.
- Quelques participants partagent leurs découvertes.

Transformer un état de non-ressources en un état de compétence

L'animateur suggère aux participants de sortir du centre d'excellence et leur dit:

Pense maintenant à un événement que tu as vécu dernièrement, où tu t'es senti incompétent, insécure, sans confiance en toi.

Laisse-toi vivre cet événement.

Maintenant, tout en restant en contact avec cette mauvaise expérience, dirige-toi vers ton centre.

Entre à l'intérieur de ton centre d'excellence, prends ta position d'excellence en serrant ton pouce et ton index et en répétant ton mot d'excellence.

Tu vis cet événement différemment avec toutes tes ressources, avec toute ta compétence.

Ressens le changement en toi.

Regarde les personnes qui étaient autour de toi dans l'événement.

Quelle nouvelle réaction as-tu par rapport à elles?

Si tu veux, tu peux maintenant sortir de ton centre d'excellence.

Prends quelques minutes pour relaxer et pour réfléchir à ce que tu viens de vivre...

L'animateur peut inviter certains participants à partager leur expérience avec le groupe.

Pont vers l'avenir

L'animateur demande aux participants de se tenir près de leur centre d'excellence et de le contempler à nouveau.

Y a-t-il un événement, dans un avenir plus ou moins rapproché, que tu appréhendes?

Quand doit-il se produire?

Que ressens-tu en toi quand tu penses à cet événement?

Dans ton centre d'excellence, tu as toutes les ressources dont tu as besoin pour bien vivre cet événement.

Entre dans ton centre d'excellence.

Prends ta position d'excellence.

Serre ton pouce et ton index de la main droite.

Redis ton mot d'excellence.

Respire profondément afin de laisser chaque cellule de ton corps goûter à cette excellence.

Qu'est-ce qui se passe?

Comment vis-tu cet événement quand tu es dans ton centre d'excellence?

Pause

Intégration de son centre d'excellence

Ton centre s'illumine d'une multitude de couleurs et ta forme se rapetisse lentement pour devenir une petite boule d'énergie.

Cette petite boule d'énergie entre maintenant à l'intérieur de toi et se loge là où ce serait utile de la retrouver lorsque tu en sentiras le besoin.

Tout en gardant les yeux fermés, montre-moi où cette boule se loge dans ton corps.

Garde les doigts à cet endroit et prends le temps de sentir une chaleur qui se dégage de cette énergie.

Pause

À partir de maintenant, quand tu auras besoin de retrouver tes richesses, tu n'auras qu'à reprendre contact avec cette boule d'énergie à l'intérieur de toi.

Ce symbole te donnera accès à ton état d'excellence et te permettra d'entrer en contact avec tout ton potentiel.

Quand tu en auras le goût et en sentiras le besoin, tu n'auras qu'à reprendre cette boule d'énergie et lui donner une forme sur le plancher comme tu viens de le faire avec nous. Tu auras ainsi accès à ton centre d'excellence à volonté.

Conclusion

Plus tu te serviras de ton centre d'excellence, plus l'enchaînement se fera facilement. Si tu ne l'utilises pas, il va perdre sa force d'impact et tu risques d'oublier comment t'en servir.

Avant de faire un travail qui n'est pas très emballant (tes devoirs, le ménage, rencontrer une personne, etc.), place-toi dans un état de ressources, mets-toi en contact avec ta boule d'énergie qui représente tes ressources.

Tu remarqueras alors comment ton attitude est différente.

Tu as maintenant le choix. Tu peux vivre ces événements comme avant, ou tu peux les vivre en ayant accès à ce réservoir de ressources à l'intérieur de toi.

Réflexion sur la stratégie

L'animateur demande aux participants d'ouvrir leur journal de bord et les invite à répondre individuellement aux questions suivantes:

SE RESSOURCER À SON CENTRE D'EXCELLENCE

1. Quand tu es en contact avec ton centre d'excellence, que se passe-t-il en toi?
2. Qu'as-tu découvert de toi durant cette session?
3. Fais le dessin de ton centre d'excellence.

Annexe B - Documents pour l’atelier 2

B.1 Histoire de Bien-Aise 186

B.2 Théorie sur l’estime de soi 189

B.3 Stratégie pour améliorer son estime de soi 196

B.4 Petits gestes de tendresse pour l’estime de soi.....202

B.1 Histoire de Bien-Aise

Le roi et la petite fleur Bien-Aise

Il y avait un roi amoureux des fleurs, des plantes et des arbres qu'il avait plantés dans un jardin magnifique. Il prenait lui-même grand soin de son jardin. Il aimait, le soir, se promener dans les allées et se laisser ravir par la beauté des couleurs et la variété des parfums.

Un jour, il dut partir pour un long voyage. À son retour, quelle ne fut pas sa surprise de constater que beaucoup de ses plantes et de ses arbres étaient en train de mourir! Le pin avait perdu presque toutes ses aiguilles. Le roi lui demande ce qui lui était arrivé. Le pin répondit : « J'ai regardé la vigne plantée tout près de moi et j'ai remarqué les magnifiques raisins qu'elle produisait pour faire le vin. Je suis devenu bien triste de ne pas pouvoir en faire autant. Alors, je me suis mis à dépérir en me disant : « Je suis tellement inutile qu'il vaut mieux cesser de vivre! »

Le roi se tourna vers la vigne et vit qu'elle était aussi en train de mourir. Il l'interrogea sur son malaise. « Pendant des jours, lui dit-elle, j'ai admiré le rosier et respiré le parfum subtil de ses fleurs. Je me suis désolée à la pensée que jamais je ne pourrais produire une fleur aussi magnifique et un parfum aussi raffiné. Désespérée, j'ai commencé à ne plus me nourrir. »

Le roi continua l'exploration de son jardin. Il trouva, à sa grande surprise, une petite fleur bleue, toute rayonnante et pleine de vie, qui se nommait Bien-Aise. Quel ne fut pas son bonheur de trouver enfin une plante en plein épanouissement dans son jardin. Il lui dit alors : « Comment se fait-il que tu sois si belle, alors qu'autour de toi les autres plantes dépérissent? » et elle de lui répondre : « Pendant un certain temps, je me suis désolée de constater que jamais je ne serais aussi grande que le pin avec ses magnifiques aiguilles, que jamais je ne produirais des raisins comme la vigne, que jamais je ne répandrais le parfum de la rose. À me comparer ainsi aux autres, je suis devenue déprimée au point de vouloir me laisser mourir. Mais je me suis rappelée que c'est toi, ô roi magnifique, qui avait choisi de me planter ici. Alors, je me suis fait la réflexion suivante : « Je suis donc si importante à ses yeux qu'il m'ait choisie parmi tant d'autres. « C'est alors que j'ai pris la décision de vivre et de devenir aussi belle que possible. » [5]

5 Monbourquette, J., M. Ladouceur et J. Desjardins-Proulx (1996). Je suis capable, je suis aimable. Parcours pour l'estime de soi et l'affirmation de soi. Éditions Novalis, Ottawa (p. 38).

Discussion

Quand on se compare, on a parfois tendance à diminuer notre valeur :
On peut regarder les autres et être désolé de ne pas être ce qu'ils sont.
On peut regarder les autres et être désolé de ne pas avoir ce qu'ils ont.
On peut regarder les autres et être désolé de ne pas faire ce qu'ils font.

Mais, on peut aussi :
Se regarder et voir qu'on est unique et miser sur cette unicité.
Se regarder et reconnaître qu'on a notre place quoique différente de l'autre.
Se regarder et décider de prendre sa place.
Se regarder et voir que des personnes nous aiment ainsi.
Se regarder et voir que des personnes nous apprécient.

L'être réfère à la personnalité de la personne.
L'agir est l'expression de l'être.
Le danger de se définir uniquement en fonction de son agir : réduire son être à l'action.

Qu'arrive-t-il quand nous devenons incapables de continuer à réaliser nos activités? Avons-nous moins de valeur?
Quand une personne trébuche et que ce qu'elle a fait ou dit est socialement réprimé, on peut oublier que cette personne est plus que son agir.

L'estime de soi a besoin d'être nourrie par soi et par les autres.

B.2 Théorie sur l’estime de soi

L’estime de soi

- Dépend de l’appréciation que l’on fait de soi.
- Se construit à partir du regard de l’autre, de celui que l’on porte sur soi, par la qualité des relations affectives et à l’aide de ses propres réalisations.
- Selon que cette appréciation est positive ou négative, l’estime de soi sera plus ou moins élevée et plus ou moins stable.

L’estime de soi repose sur trois piliers : l’amour de soi, la vision de soi et la confiance en soi.

L’amour de soi permet de s’aimer malgré ses défauts, ses limites, ses échecs et ses revers simplement parce que la personne se reconnaît inconditionnellement digne d’amour et de respect. Il est indépendant des performances et permet de résister à l’adversité et de se reconstruire après un échec. L’amour de soi n’empêche ni la souffrance ni le doute, mais il protège du désespoir.

La vision de soi s’établit en fonction de l’évaluation subjective que l’on fait de ses qualités et défauts ainsi que de ses potentiels et limites. C’est le regard que l’on porte sur soi. Une vision de soi positive constitue une force intérieure qui rend la personne tolérante aux délais nécessaires à l’atteinte de ses objectifs. À l’opposé, une vision de soi négative limite la confiance en soi et la capacité de prendre des décisions ou encore peut rendre la personne dépendante des autres.

L’amour et la vision de soi constituent l’estime de soi affective qui consiste en l’estime de soi pour sa personne. Cette estime de soi se construit en étant en relation avec les autres.

La confiance en soi ou l’estime de soi pour ses compétences permet de croire en ses capacités d’agir adéquatement selon les besoins de la situation. Elle donne aussi la détermination nécessaire à la réalisation de ses projets et de ses rêves.

Démontrer une grande confiance en soi n'implique pas nécessairement une estime de soi élevée parce que, dans certains cas, la personne dissimule un manque d'estime en prenant un « masque de "surcompétence" ». À l'inverse, la personne qui possède une bonne estime de soi aura indubitablement confiance en elle. L'estime de soi pour ses compétences se bâtit en ayant du succès dans ses réalisations.

Stabilité de l'estime de soi

Une estime de soi peut être élevée ou basse et elle peut être stable ou instable. À partir de ces caractéristiques, on peut définir quatre profils d'estime de soi.

Niveau de l'estime de soi / Stabilité de l'estime de soi	Haute	Basse
Stable	Haute estime de soi stable (estime de soi résistante)	Basse estime de soi stable (estime de soi résignée)
Instable	Haute estime de soi instable (estime de soi vulnérable)	Basse estime de soi instable (estime de soi motivée à changer)

Tiré de André et Lelord (1999, p. 63).

Estime de soi haute et stable :

- La personne est peu influencée par l'environnement et les circonstances de la vie.
- Elle n'est pas portée à remettre constamment sa valeur en question.
- Elle sait faire preuve de conviction et tente de convaincre son auditoire plutôt que de le déstabiliser.

Estime de soi élevée et instable :

- Cette estime de soi varie de façon importante.
- Les défis rencontrés, petits ou grands, obligent à un même investissement personnel puisqu'ils sont perçus comme des rendez-vous majeurs avec son image publique.

- La personne a une propension à s'auto-promouvoir en mettant excessivement en valeur ses qualités ou ses succès et réagit avec véhémence à l'échec.
- Contredite, la personne devient facilement irritée et cherche à dominer l'autre par une critique ou une plaisanterie agressive.

Comment les distinguer?

Un contexte de compétition, de remise en question ou d'échec permet de les différencier.

- Estime de soi haute et stable : la personne demeure plus tempérée et positive.
- Estime de soi haute et instable : la personne vit un état d'hyper-vigilance et exprime, à une fréquence excessive, des émotions négatives ou hostiles telles que de la tension, de l'inquiétude, du ressentiment, de la jalousie ou de la colère.

Estime de soi basse et instable :

- La personne est sensible et réactive aux événements extérieurs, qu'ils soient favorables ou non.
- Elle camoufle sa sensibilité. Sa souffrance autant que son triomphe passent quasi inaperçu.
- Elle est plutôt effacée, donne son idée mais se retire et ne la défend pas lorsqu'elle est contestée.
- La personne qui appartient à ce groupe souhaite améliorer sa condition et pose des gestes en conséquence.
- Si l'estime de soi s'élève à la suite de succès, elle retombe lorsque les difficultés apparaissent.

Estime de soi basse et stable :

- La personne est peu sensible aux événements extérieurs et ce, peu importe qu'ils soient positifs ou négatifs.
- Elle accepte cet état dans une sorte de résignation.
- C'est la personne qui passe inaperçue dans un groupe et qui ne cherche pas à faire bonne figure et encore moins à donner son opinion. Lorsqu'elle le fait, soit celle-ci est négative ou se rallie à celle des autres.

Comment les distinguer?

L'environnement social permet d'en distinguer la stabilité ou l'instabilité.

- Estime de soi basse et stable : soumission d'avance à l'échec ou au rejet.
- Estime de soi basse et instable : émet des idées mais ne s'oppose pas si elles sont contestées.

Le travail sur l'estime de soi incite la personne à redéfinir certaines valeurs comme celles de « se donner la priorité, décider de répondre à ses besoins, établir et défendre son territoire personnel et exiger d'être respectée comme personne. En d'autres mots, il s'agit de s'octroyer une valeur personnelle ».

Tester son estime de soi à travers les réactions à quatre situations clés

Comment réagissez-vous devant un succès, un compliment, un échec ou à la suite d'une critique? Votre réaction est un indicateur de votre estime de soi. À la suite des exemples donnés, réfléchissez aux réponses que vous dites ou que vous vous faites intérieurement. À quelle catégorie s'apparentent-t-elles?

Comment réagissez-vous aux succès et aux compliments?

Exemples :

- Vous avez travaillé fort sur un dossier et le client est satisfait du résultat. Il en fait part à votre employeur qui vous souligne sa satisfaction.
- Vos collègues vous félicitent pour votre promotion.
- Vous aviez une tâche difficile à réaliser et que vous menez à bon terme. On vous démontre de l'appréciation pour la qualité de votre travail.
- Un ami vous fait un compliment sur votre tenue vestimentaire.
- Un met est particulièrement savoureux et vos invités vous en font part.

TYPE D'ESTIME DE SOI	RÉACTION TYPE EN RÉPONSE À UN SUCCÈS	RÉACTION TYPE EN RÉPONSE À UN COMPLIMENT
HAUTE ET STABLE	« Je suis content, ça me fait plaisir d'y être arrivé »	« Merci beaucoup »
HAUTE ET INSTABLE	« Je vous l'avais bien dit, et attentez, vous n'avez encore rien vu, ceux qui n'y croyaient pas ont l'air malin aujourd'hui »	« Encore, encore! »
BASSE ET INSTABLE	« Est-ce que je vais être à la hauteur maintenant? »	« Oh, vous savez, je n'ai aucun mérite »
BASSE ET STABLE	« Tombe gravement malade huit jours après »	« Arrêtez, ça ne m'intéresse pas »

Comment réagissez-vous aux échecs et aux critiques?

- Vous avez travaillé fort sur un dossier, mais malgré tout, il ne répond pas aux attentes de votre patron, il ne peut accepter votre proposition et prend celle de votre collègue.
- Un collègue émet des commentaires qui vous déplaisent à propos de votre travail.
- Vous aviez une tâche difficile à réaliser et vous êtes déçu du résultat, vous aviez visé mieux.
- Quelqu'un d'autre obtient la promotion convoitée.
- Votre supérieur vous demande de reprendre votre travail, il n'est pas satisfait de celui-ci.
- Un collègue souligne un de vos traits de caractère que vous aimeriez camoufler. De plus, ce commentaire est inutile et inapproprié pour votre travail.

TYPE D'ESTIME DE SOI	RÉACTION TYPE EN RÉPONSE À UN ÉCHEC	RÉACTION TYPE EN RÉPONSE À UNE CRITIQUE
HAUTE ET STABLE	« Je n'ai pas réussi cette fois-ci »	« Ah bon… et pourquoi me dites-vous ça? »
HAUTE ET INSTABLE	« Qu'est-ce que vous y connaissez, vous, d'abord? »	« Et vous, vous vous êtes regardé? »
BASSE ET INSTABLE	« J'ai eu des problèmes de préparation, je n'ai pas été bon »	« Vous croyez? »
BASSE ET STABLE	« Oui, je suis nul, vous ne l'aviez pas encore remarqué? »	« Oui, et plus encore que vous ne le dites »

Tableaux tirés de André, C. et F. Lelord (1999). L'estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres. Éditions Odile Jacob, Paris.

B.3 Stratégies pour améliorer son estime de soi

LA LUTTE CONTRE LES PISSENLITS

Un homme était très fier de son gazon. Il était d'un vert tendre et bien fourni comme un tapis de mousse. Vraiment, il n'y avait pas de plus belle pièce de gazon dans tout le quartier.

Un jour, en parcourant son parterre, l'homme découvrit dans sa pelouse des têtes de pissenlits. Il en fut paralysé de stupéfaction. Et chaque jour, les pissenlits envahissaient davantage son gazon.

Il commença par passer la tondeuse de manière à couper la tête des intrus. Mais, à la suite de quelques coupes, les pissenlits avaient appris à pousser tellement près du sol que la tondeuse ne parvenait plus à les atteindre. L'homme acheta alors un herbicide spécialement conçu pour éliminer les pissenlits. Mais, après avoir été quelque peu affaiblis par le poison, les pissenlits devinrent immunisés et reprirent leur pousse de plus belle.

Après avoir expérimenté toutes les méthodes d'extermination possibles, notre homme dut se rendre à l'évidence : la peste jaune était toujours là. En désespoir de cause, il écrivit aux experts du ministère de l'Agriculture du Canada. Il fit part de toutes ses tentatives et conclut sa lettre en demandant : « Qu'est-ce que je peux faire encore? »

La réponse ne tarda pas. Tout impatient, l'homme ouvrit l'enveloppe. Les agronomes du Ministère lui faisaient la suggestion suivante : « Avez-vous pensé que vous pourriez apprendre à aimer les pissenlits? » [6]

6 Monbourquette, J., M. Ladouceur et J. Desjardins-Proulx (1996). Je suis capable, je suis aimable. Parcours pour l'estime de soi et l'affirmation de soi. Éditions Novalis, Ottawa (p. 100).

PHOTOLANGAGE

- Décrivez ce qui vous plaît dans cette image.
- Attribuez-vous ces caractéristiques.
- Qu'avez-vous découvert de vous dans cet exercice?
- Qu'aimeriez-vous partager avec le groupe?

VINGT BONNES RAISONS POUR M'APPRÉCIER

TANT POUR MES COMPÉTENCES QUE MES QUALITÉS

AMÉLIORER SON ESTIME PERSONNELLE

Votre estime de soi n'est peut-être pas celle que vous aimeriez, mais il est possible de poser des actions dans le but de l'améliorer.

Si pour Shakespeare la question fondamentale était « to be or not to be », pour André et al. (1996), la question est « agir ou ne pas agir »… C'est par l'expérience et le contact à l'autre que notre estime de soi s'amoindrit ou croît. Quand l'estime de soi est basse, les personnes ont tendance à prendre peu de risque et s'engagent moins dans l'action. Les occasions de réussite sont plus rares et quand elles arrivent, elles suscitent souvent le doute. Au mieux, elles maintiennent le niveau d'estime de soi. Au contraire, une personne qui a une estime de soi élevée s'engage activement et les réussites augmentent son estime de soi. En cas d'échec, ceux-ci sont relativisés par rapport à l'ensemble et n'ont pas un effet négatif sur le niveau de l'estime de soi. Les actions peuvent donc renforcer ou diminuer l'estime de soi et il semble que la fréquence de ces actions joue un rôle dans celle-ci.

Pour renforcer son estime de soi, il est donc important de faire des efforts pour agir. Mais, ces efforts peuvent consister à faire plus de la même chose s'ils ne sont pas planifiés. Ainsi, dans une démarche d'amélioration de l'estime de soi, il peut être aidant de s'appuyer sur une stratégie.

1. Transformer les plaintes en objectifs

« J'aimerais » est beaucoup plus utile que « J'en ai marre ! ». Cela implique de se demander quel besoin se cache derrière la plainte. Ce besoin est l'objectif à atteindre.

J'ai besoin de… et mon objectif est…

_____

_____

2. Se choisir des objectifs adaptés

Les objectifs inadaptés sont souvent la première cause d'échec. Même si une estime de soi haute et stable demeure solide face à l'échec, il est inutile de les provoquer en visant mal son but.

Exemples d'objectifs adaptés	Exemples d'objectifs inadaptés
Dépend de vous (inviter plus souvent mes amis).	Dépend des autres (être invité plus souvent).
Peut être répété régulièrement (faire une promenade deux fois par semaine).	Peut être que rarement pratiqué (aller en thalassothérapie).
Réaliste (reprendre des cours de théâtre).	Irréaliste (devenir une star).
Précis (dans mon travail, oser demander de l'aide systématiquement quand je ne comprends pas).	Général (avoir plus confiance en soi).
A un intérêt pour vous (partir en vacances avec des amis).	Peu d'intérêt pour vous (repeindre la porte de ma cave).

Mon objectif est-il adapté ?

Il dépend de moi : _____

Il peut-être répété régulièrement : _____

Il est réaliste : _____

Il est précis : _____

Il m'intéresse vraiment : _____

3. Procéder par étapes

Un objectif peut être adapté mais difficile à atteindre ou être un idéal vers lequel nous tendons. Dans ce cas, l'écart entre la situation présente et celle souhaitée peut être grand et susciter le découragement. Établir des étapes intermédiaires peuvent faciliter la transition.

La réalité	Le rêve
Je n'ai pas de vie sentimentale satisfaisante.	Rencontrer le grand amour.
Je m'ennuie dans mon travail.	Avoir un travail passionnant.
Je rencontre toujours les mêmes personnes.	Connaître beaucoup de monde.
Je me sens toujours stressé (e).	Être toujours détendu (e).

Il est parfois facilitant et encourageant de faire des étapes intermédiaires.

La réalité	Exemples d'étapes intermédiaires	Le rêve
Je n'ai pas de vie sentimentale satisfaisante.	Parler davantage aux collègues de l'autre sexe de mon milieu de travail.	Rencontrer le grand amour.
Je m'ennuie dans mon travail.	Demander une formation continue.	Avoir un travail passionnant.
Je rencontre toujours les mêmes personnes.	M'inscrire à un club de sport, de danse…	Connaître beaucoup de monde.
Je me sens toujours stressé (e).	Faire du yoga, du sport une fois par semaine.	Être toujours détendu (e).

Les étapes pour atteindre mon objectif

_____

_____

_____

_____

_____

B.4 Petits gestes de tendresse pour l'estime de soi

Petits gestes de tendresse pour l'estime de soi[7]

L'estime de soi prend force dans la conscience que l'on a de s'aimer, d'être aimé et dans le sentiment de se sentir compétent. On peut y travailler par de petits gestes quotidiens qui font plaisir et qui bonifient le regard et l'amour que l'on porte sur soi.

S'offrir des matins radieux

Au réveil, souriez-vous dans le miroir en vous disant affectueusement une phrase positive telle que : « Bonjour, tu as bien dormi? Aujourd'hui, tu auras la meilleure journée de ta vie. Tu es une personne extraordinaire et tu mérites une journée formidable ».

La boîte à douceurs

Faites une liste des choses simples et accessibles qui vous apportent un bien-être certain (regarder un film à la télévision, prendre un bain mousseux, parler à quelqu'un que j'aime, m'enrouler dans ma vieille robe de chambre….). À chaque jour, proposez-vous de vivre une de ces douceurs. Se faire plaisir chaque jour renforce l'idée que l'on mérite d'être aimé.

Je note mes succès

Écrivez tous vos succès, petits et grands, dans votre journal de bord. Lorsque vous aurez à prendre une décision importante, vous pourrez référer à cette liste de succès. Le rappel de ceux-ci vous donnera confiance et vous permettra de vaincre vos peurs.

7 Suggestions de Lévesque (2000) et Monbourquette et al. (1996).

Soyez bon pour vous

Utilisez votre imagination et votre créativité pour éliminer mentalement la cause de ce qui vous a blessé et pour être bienveillant et tendre envers vous-mêmes.

- Étendu sur le sofa ou confortablement calé dans votre fauteuil : détendez-vous, prenez plusieurs respirations profondes, faites le vide dans votre tête, puis procédez comme ceci :
- Choisissez la situation de la journée que vous souhaitez réviser ou l'émotion désagréable que vous voulez évacuer.
- Soyez indulgent à votre égard, accueillez-vous dans cette situation comme vous le feriez pour votre meilleur ami, en minimisant son échec ou son émotion douloureuse. Dédramatisez la situation.
- Imaginez ensuite le nouveau scénario : revoyez cet événement comme vous auriez aimé que cela se passe en vous disant que la prochaine fois, vous vous rapprocherez de cette situation désirée.

La tendresse

La tendresse envers soi-même s'avère un filon d'or, une recette quasi infaillible pour soigner les émotions en profondeur. Vous avez de la difficulté à prendre soin de l'adulte que vous êtes devenu ?

- Imaginez que vous avez à vos côtés un enfant dont vous vous occupez avec plaisir et douceur; c'est vous-même à un moment de votre vie qui vous rappelle de beaux et bons souvenirs.
- Vous parlez à cet enfant à voix haute ou en silence, vous le bercez, le consolez, vous lui manifestez de l'affection et de la tendresse. Prendre soin de lui, le consoler, lui donner de l'affection en étant conscient que c'est vous mais en des en des moments agréables, vous permet de vous rapprocher de vous avec douceur et tendresse

Annexe C - Documents pour l'atelier 3

C.1 Théorie sur l'affirmation de soi 206

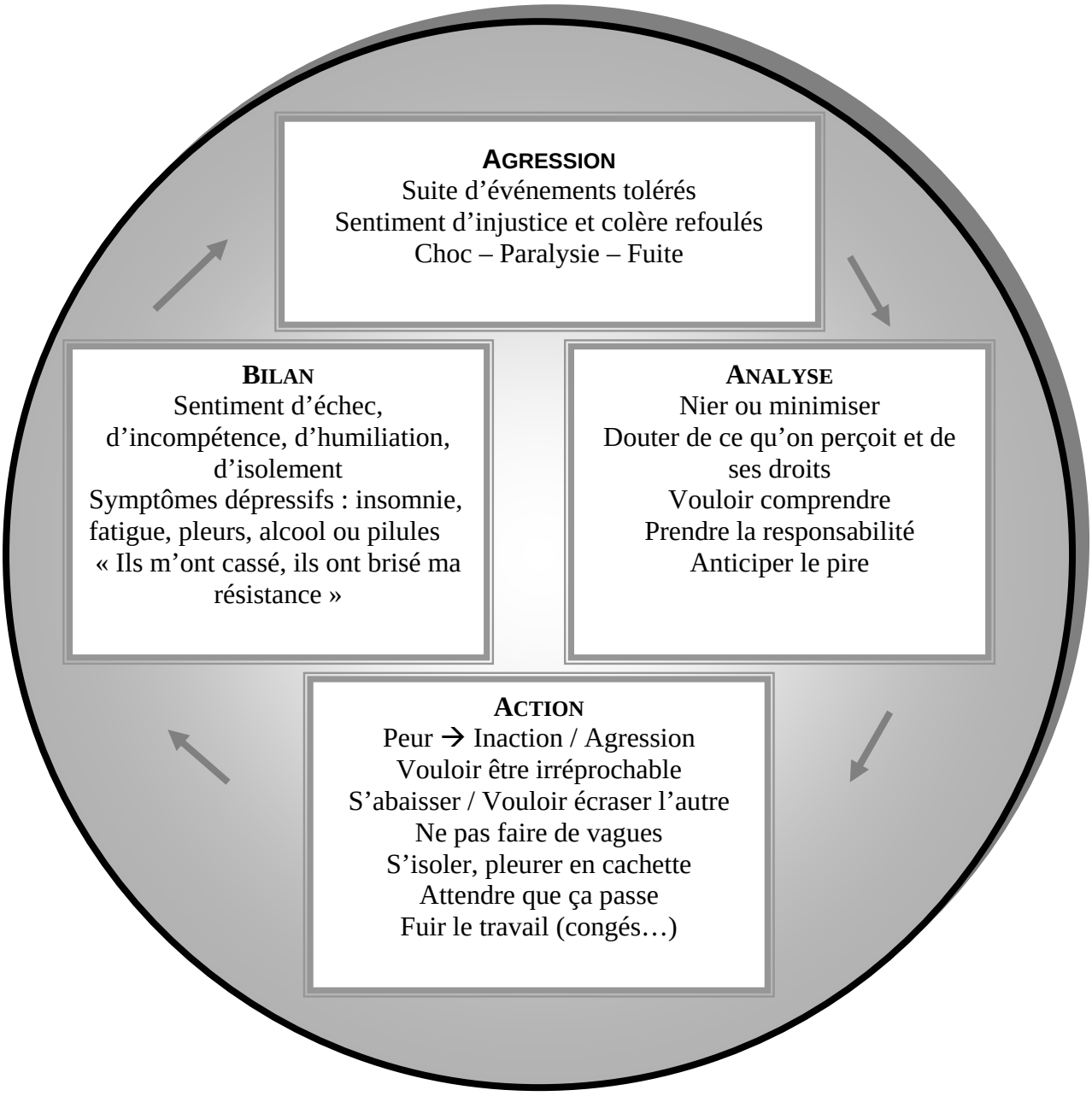
C.2 S'affirmer, ça s'apprend! 210

C.3 La boîte à outils 212

C.1 Théorie sur l’affirmation de soi

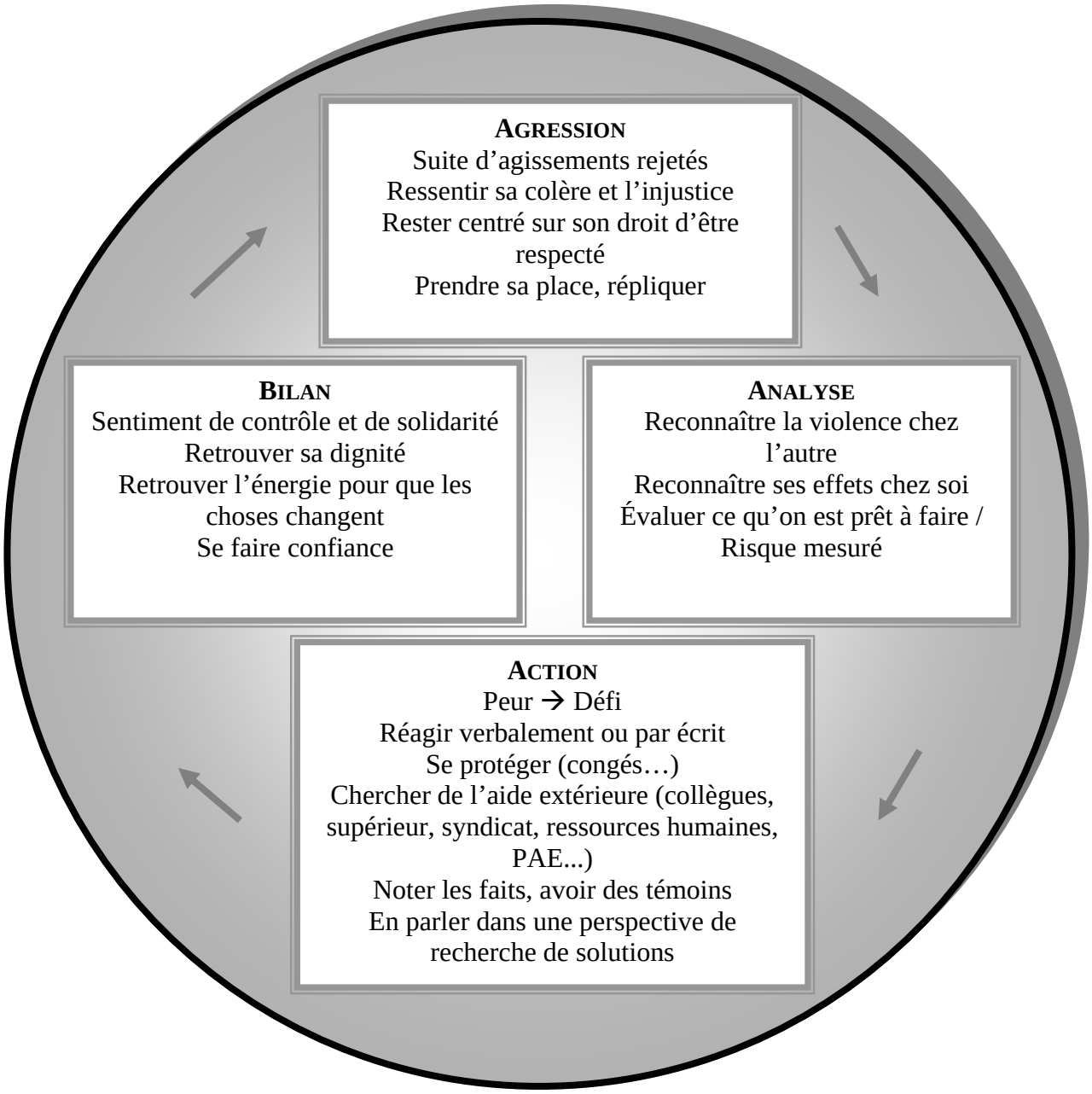
Le cercle de l'impuissance

Adaptation de la FIIQ (1997) et de Leclerc (2002)



Le cercle du pouvoir

Adaptation de la FIIQ (1997) et de Leclerc (2002)



L’affirmation de soi

- L’affirmation de soi est souvent confondue avec l’estime de soi.
- L’affirmation de soi et l’estime de soi sont interreliées. Elles se distinguent en ce que l’estime de soi fait partie de l’intériorité de la personne alors que l’affirmation de soi est l’expression de cette intériorité.

« S’affirmer, c’est d’être capable pour son bien et son intérêt, de se tenir debout sans anxiété excessive et d’exprimer honnêtement ses sentiments et de soutenir ses opinions sans nier la valeur personnelle de l’autre » (Cungi, 1996).

S’affirmer, c’est refuser d’être passif et de s’oublier.

Une personne qui ne parvient pas à s’affirmer adoptera un comportement inhibé ou un comportement agressif.

Comportement inhibé :

- La personne ne parvient pas à satisfaire ses besoins parce qu’elle nie ses droits au profit de ceux des autres. Elle « se tasse, se met de côté ».
- Ce type de comportement a cependant l’avantage de maintenir de bonnes relations avec autrui.
- C’est fréquemment le comportement des personnes qui ont une basse estime de soi.

Comportement agressif :

- Ce comportement vise le respect unilatéral de ses droits, sans considération pour ceux des autres.
- La personne obtient effectivement la satisfaction de ses besoins, mais en dépit de la qualité de la relation avec autrui.
- Ce comportement se retrouve souvent chez les personnes à haute estime de soi.

C.2 S’affirmer, ça s’apprend!

QUELQUES QUESTIONS POUR SAVOIR S'IL EST UTILE DE S'AFFIRMER[8]

Il est parfois difficile de s'affirmer surtout lorsqu'on n'en a pas l'habitude. La tentation est grande de se taire et de tenter de s'oublier pour éviter une situation qui nécessite de défendre son point de vue et dont on ne connaît pas l'issue. Pour que les choses changent, il faut apprendre à s'affirmer; les autres ne le feront pas pour soi. S'affirmer,

> c'est le refus de la passivité et de l'oubli de soi encouragés par les stéréotypes. La personne qui s'affirme s'octroie suffisamment de valeur pour avoir du pouvoir sur sa vie. Elle exprime ses émotions, ses besoins et ses droits de façon soutenue et dans le respect de l'autre (FIIQ, 1997, p. 14).

Quand on a envie de laisser tomber, on peut se poser les questions suivantes pour voir plus clair.

- Quelle est la part de la peur, de la crainte, de la gêne dans le fait que je ne désire pas affronter cette situation?
- Qu'est-ce que je risque de perdre ou de ne pas obtenir, si je ne m'affirme pas?
- Quelles seront les conséquences sur mes sentiments et mes pensées? Ne vais-je pas me sentir irrité, révolté, découragé… ou éprouver d'autres sentiments pénibles?
- Quelles seront les conséquences sur la relation avec la (les) personne (s) concernées?
- Que va-t-il se passer si je réussis à m'affirmer?
- Quelles seront les conséquences sur mes sentiments et mes pensées, si je réussis?
- Quelles seront les conséquences sur la relation avec la personne concernée, si je réussis?

8 Cungi, Dr. C. (1996). Savoir s'affirmer, Retz, Paris.

C.3 La boîte à outils

COMMENT CHANGER?[9]

L'affirmation de soi repose sur diverses techniques à utiliser selon les besoins de la situation. Ces techniques s'apprennent. Il n'y a pas de magie, pour apprendre, il faut pratiquer, pratiquer et, pratiquer encore. D'abord, dans des situations simples qui ne vous causent pas trop d'anxiété puis, dans des situations plus délicates pour vous. Voici quelques suggestions qui peuvent faciliter dans votre démarche de changement vers l'affirmation de soi. Il est possible que certaines de ces suggestions ne vous conviennent pas. Libre à vous de les utiliser ou non.

- Savoir se calmer : la relaxation rapide en situation.
- Savoir se mettre à la place de l'autre : l'affirmation de soi empathique.
- Savoir persister : la technique du « disque rayé ».
- Savoir se servir de ses émotions et sentiments : la révélation sur soi.
- Savoir exprimer positivement les critiques, les demandes, les réponses, les avis et les sentiments.
- Comment donner de l'information ou des explications : être direct et précis.
- Savoir reconnaître ses torts.
- Savoir encourager l'interlocuteur à vous formuler ce qui ne va pas : questionnement négatif.
- Aider l'interlocuteur à verbaliser ce qu'il trouve « bien » chez vous : le questionnement positif.
- Aider l'autre à préciser sa pensée : le questionnement direct.
- Aider l'autre à rechercher des solutions ou des alternatives : l'aide à la solution.
- Savoir trouver un compromis.
- Savoir désarmer sa propre colère.
- Savoir désarmer la colère de l'autre.
- Savoir ne pas s'engager dans la discussion : la « technique du brouillard ».
- Savoir ne pas écouter ; « couper le son ».
- Les trois règles importantes.

9 Cungi, Dr. C. (1996). Savoir s'affirmer, Retz, Paris.

SAVOIR SE CALMER : LA RELAXATION RAPIDE EN SITUATION

Rester calme dans les situations relationnelles est parfois difficile, surtout dans les circonstances qui provoquent des réactions émotionnelles comme la critique ou l'agressivité. Si les émotions prennent trop le dessus, le risque de perdre le contrôle devient plus grand. Ainsi, il est souvent utile de se relaxer avant d'appliquer les méthodes d'affirmation de soi.

Se relaxer quand on souffre d'anxiété est le plus souvent impossible sans apprentissage.

Je propose ici une méthode progressive donnant presque toujours un très bon résultat.

Les émotions s'accompagnent d'un rythme respiratoire rapide nommé **hyperventilation**. Autrement dit, dans ce cas, *nous avons tendance à respirer trop vite et trop fort.* Cela s'accompagne paradoxalement d'une sensation d'oppression respiratoire, voire d'étouffement.

Hyperventilation : Rythme respiratoire rapide entraînant une accélération du rythme cardiaque, et généralement de toutes les manifestations physiologiques.

Par exemple, si je suis anxieux, mon rythme respiratoire s'accélère. Au fur et à mesure de cette accélération, j'ai la sensation de

manquer d'air, ce qui fait que je respire de plus en plus... Le problème s'aggrave et peut parfois aboutir à une attaque de panique et même à une crise de tétanie.

Ce qui se passe en réalité va à l'encontre de la croyance habituelle, qui affirme qu'une personne angoissée manque d'oxygène et donc qu'il faut l'encourager à respirer profondément! Cela majore considérablement le problème : « **Plus je respire plus je m'angoisse ou m'énerve, moins je respire plus je me calme!** »

Hypoventilation : Rythme respiratoire lent, entraînant une diminution du rythme cardiaque et de l'ensemble des manifestations physiologiques. Il s'agit d'un très bon moyen d'apprendre la relaxation.

Il suffit donc de s'entraîner à l'**hypoventilation** : ralentir son rythme respiratoire entraîne un ralentissement émotionnel général, autant physique que psychologique : on ne pense pas de la même manière en accélérant et en ralentissant!

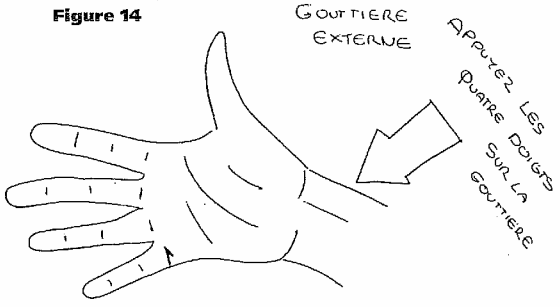
Ensuite, la relaxation devient réalisable.

Cet apprentissage (comme presque tout apprentissage) doit être progressif, c'est-à-dire commencer avec un bas niveau de performance, quand vous vous sentez déjà calme! Il est en effet impossible, dans une première étape, de ralentir ou de vous relaxer quand les émotions sont trop importantes. Cela deviendra facile dès que vous aurez acquis une bonne pratique de la méthode.

Quand une personne est anxieuse ou stressée, elle a surtout « l'habitude » de percevoir les tensions et « l'accélération », mais perçoit mal les ralentissements. Il est donc important de *savoir prendre son pouls* afin d'avoir une bonne idée de l'efficacité de l'apprentissage : quand le pouls ralentit, tout ralentit dans le corps!

Pour prendre le pouls, servez-vous de vos quatre doigts que vous posez sur la gouttière externe au niveau de votre poignet (figure 14), et appuyez jusqu'à ce que votre perception soit bonne. En général, les battements cardiaques sont bien perceptibles de cette manière.

Figure 14



Prenez le temps de vous habituer aux battements cardiaques, parfois certains d'entre nous éprouvent une angoisse simplement en prenant le pouls!

Ensuite, en prenant votre pouls, vous pouvez pratiquer l'exercice suivant :

1. Expirez de l'air de vos poumons, **sans forcer, un peu comme un ballon qui se dégonflerait de lui même**
2. Inspirez une très petite quantité d'air (on respire toujours trop !).
3. Gardez quelques secondes l'air dans vos poumons, mais sans se forcer. L'exercice doit toujours rester agréable.
4. Expirez l'air « sans le retenir » et sans effort, c'est -à-dire en faisant fonctionner le moins possible les muscles expirateurs.

Dans le même temps, vérifiez que votre pouls ralentit. Le ralentissement à obtenir est très net, car il s'agit d'un réflexe, appelé **manœuvre vagale**, existant chez chacun d'entre nous.

Manœuvre vagale : Manœuvre entraînant un ralentissement physiologique global. L'hypoventilation est une manœuvre vagale.

Ne faites qu'un seul cycle à la fois, en vous concentrant bien sur la perception du ralentissement cardiaque. Pratiquer plusieurs exercices précipités les uns après les autres aboutit souvent au résultat inverse : l'hyperventilation !

Par contre, recommencez aussi souvent que possible, tout au long de la journée ; c'est la répétition qui compte : 150 exercices, même moins bien faits, valent mieux qu'un seul bien fait. Vous allez rapidement percevoir que le ralentissement du pouls, qui se manifeste généralement par une pulsation de moins, un décrochage (figure 15), correspond à une sensation générale de relâchement, souvent marquée au niveau de la poitrine, parfois à une légère fatigue, un léger endormissement. Quand ces manifestations sont bien perçues, vous n'avez plus besoin de contrôler le pouls. Il suffit de bien se concentrer sur le relâchement pour vérifier l'effet de l'exercice.

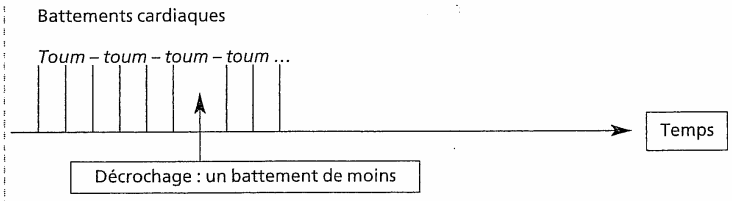


Figure 15

Avec un peu de pratique, tout le monde parvient à ralentir, donc ne vous découragez pas ; à un certain moment vous percevrez bien l'efficacité de la technique et vous aurez à votre disposition un « outil » parfaitement utilisable en situation. Pratiquer beaucoup d'exercices dans la journée est toujours possible, puisque chacun prend très peu de temps et que cela peut être réalisé partout. *Le seul problème habituellement rencontré est d'y penser !*

Faites l'exercice dans les conditions habituelles de votre activité, assis ou debout, et même en marchant ou en travaillant, mais de manière progressive, en vérifiant son efficacité dans des situations de difficulté croissante.

La maxime à mettre en place est : *« D'abord je ralentis, ensuite si nécessaire je pense ! » ;* en effet ; penser en ralentissant est très différent de penser en accélérant...

Une fois ce premier exercice bien acquis, vous pouvez commencer la *relaxation rapide.* Savoir se détendre très rapidement en cas de besoin est une aptitude particulièrement utile. Cela se pratique de la manière suivante :

1. En position assise, installé confortablement, fermez les yeux.
2. Faites une hypoventilation efficace.
3. Restez les yeux fermés, et concentrez-vous sur votre respiration, en percevant bien chaque inspiration et chaque expiration. *Rechercher la respiration la plus confortable pour vous.* Il s'agit en général de la respiration correspondant à l'endormissement.

Dés que l'exercice n'est plus possible (perte de la concentration, par exemple) ou devient désagréable, arrêtez tout de suite et ouvrez les yeux : ne vous forcez pas ! De manière générale, cet exercice ne doit pas durer plus de deux ou trois minutes, afin de bien apprendre à se relaxer rapidement. Par contre, entraînez-vous aussi souvent que possible en recherchant une bonne détente. Comme

pour l'hypoventilation, la répétition est beaucoup plus rentable que la perfection, peu fréquente.

En une à deux semaines environ, si votre pratique est régulière, vous obtiendrez un bon niveau de relaxation.

Une fois l'étape précédente suffisamment acquise, vous pouvez commencer à faire le même exercice un peu modifié :

1. Hypoventilation.

2. Concentration sur la respiration confortable, mais les yeux ouverts et dans différentes situations (assis, debout, en voiture, en marchant, etc.).

Choisissez des circonstances d'abord faciles, puis très progressivement plus difficiles. Une situation facile serait par exemple de se relaxer en achetant son pain dans une boulangerie (si cela n'est pas angoissant pour vous). Une situation difficile serait de demander une augmentation à un patron colérique...

Une variante utile : **la désensibilisation systématique**

La méthode consiste à se relaxer, puis les yeux fermés, à imaginer un épisode pénible déjà vécu (par exemple le souvenir d'une dispute) tout en restant très relaxé. Si l'émotivité revient, sous quelque forme que ce soit, arrêter l'exercice, faire quelques pas, ou une activité physique, puis recommencer jusqu'à ce que l'angoisse, la colère, ou une autre émotion n'apparaisse plus, et que le calme se maintienne.

Souvent, le seul fait de penser aux contrariétés subies suffit pour ressentir de nouveau les émotions pénibles éprouvées quand l'épisode concerné s'est produit.

Il est important de commencer une désensibilisation par des situations peu pénibles, puis, au fur et à mesure de « l'apprentissage à rester calme », d'augmenter la difficulté. En désensibilisant le « passé », vous aurez la surprise de constater que la performance en situation s'améliore considérablement.

Il est important de *n'imaginer que des situations déjà vécues,* et non pas à venir, ces dernières étant par définition imprévisibles dans les détails.

Les exercices de relaxation sont particulièrement utiles pour « désamorcer » la colère, le sentiment de révolte et l'angoisse, et permettent de mieux utiliser les techniques que je vais maintenant exposer.

EXERCICE 29

S'entraîner

Appliquez la méthode de relaxation de manière systématique, en commençant par les exercices les plus simples, et sans « brûler » les étapes. Plus vous irez lentement, plus vite la technique sera acquise !

SAVOIR SE METTRE À LA PLACE DE L'AUTRE : L'AFFIRMATION DE SOI EMPATHIQUE

Affirmation de soi empathique : Consiste à communiquer en priorité à l'autre ce que l'on comprend de sa position, de ses problèmes, puis, dans un second temps, à verbaliser notre réponse, demande, avis ou sentiment.

L'empathie est la capacité à se mettre à la place de l'autre, et de bien comprendre sa position ; c'est souvent également l'effort pour ressentir de la sympathie pour lui. La première chose à faire pour pratiquer cette méthode est d'écouter, ce qui n'est pas toujours facile, comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la communication. De plus, il vaut mieux *écouter ce en quoi l'autre peut avoir raison*, ou ses raisons, plutôt que ce en quoi il a tort… Et pour cela, savoir calmer ses émotions avec les méthodes de relaxation est parfois nécessaire. *L*'a priori *du doute positif* concernant l'interlocuteur est également une aide précieuse.

Ensuite, l'affirmation de soi empathique consiste *à communiquer en priorité à l'autre ce que je comprends de sa position, de ses problèmes, puis, dans un second temps, à verbaliser ma réponse, demande, avis ou sentiment.*

Exemple : « C'est vraiment très désagréable pour toi d'aller faire cette course, mais je pense que c'est important de la faire. »

EXERCICE 30

S'entraîner

1. Dans les situations relationnelles de la vie courante, écoutez en priorité **ce en quoi votre interlocuteur peut avoir raison.** Lui reformuler ce en quoi il a selon vous raison et observez ses réactions.

2. Dans une situation relationnelle dans laquelle vous vous sentez contrarié, pratiquez en priorité un exercice de relaxation, puis écoutez ce en quoi votre interlocuteur peut avoir raison. Essayez de le comprendre objectivement avant de « contre-attaquer ». Ensuite, **reformulez-lui ses raisons ou ce que vous comprenez de sa position** et observez ses réactions. Dans un troisième temps, donnez votre position.

Renouvelez cet exercice le plus souvent possible.

SAVOIR PERSISTER : LA TECHNIQUE DU « DISQUE RAYÉ »

Le « disque rayé » est souvent utilisé en affirmation de soi : en effet, ce n'est pas parce qu'on demande les choses une fois qu'on les obtient !

La technique consiste à *répéter la même chose* aussi souvent que nécessaire, mais *en devenant à chaque fois encore plus gentil et courtois*, avec les composantes non verbales adaptées à la situation.

Les difficultés principales de la méthode sont les suivantes :

1. Savoir rester calme et ne pas répéter en devenant de plus en plus agressif ou ironique.

2. Savoir ne pas irriter l'interlocuteur avec une *répétition inadaptée*, comme de demander quelque chose qui n'est pas possible… Fernand Raynaud, dans un sketch resté célèbre, a fait rire la France entière avec des croissants demandés avec insistance à un patron de café qui n'en avait pas ! Un autre exemple de disque rayé irritant est celui utilisé par nos enfants, jusqu'à ce qu'ils obtiennent ce qu'ils désirent…

3. *Ne pas dériver, ne pas se justifier et expliquer de manière adaptée au contexte.*

Ces trois derniers points sont particulièrement importants à entraîner dans l'affirmation de soi en général.

En effet, **dériver** est un risque fréquent, et chacun, dans une conversation, a pu en faire l'expérience ! Qui d'entre nous ne s'est pas vu entraîner dans une discussion hors sujet, et même parfois pénible ? Si je désire, par exemple, refuser d'acheter quelque chose qui m'est proposé, répéter mon refus sans entrer dans d'autres considérations sera bien plus facile et évitera de donner au vendeur des arguments de vente supplémentaires.

Se justifier est de la même manière inutile, la plupart du temps. Cela risque d'aboutir à une dérive importante, surtout quand l'interlocuteur devient « manipulateur », en essayant par exemple de nous culpabiliser, ou de nous séduire… Donner trop souvent « les raisons » de son comportement peut aboutir à l'inverse de ce que l'on recherche, par exemple être moins crédible et rendre l'interlocuteur plus méfiant. Les choses peuvent devenir alors bien plus

Dériver : C'est discuter d'un thème hors sujet par rapport à l'affirmation de soi en cours. Le danger est de « perdre le fil » et de se retrouver dans une position non souhaitée.

Se justifier : C'est donner des excuses, ou trop expliquer pourquoi je refuse, ou pourquoi j'ai choisi une position plutôt qu'une autre.

compliquées. Si je suis en retard à un rendez-vous, m'excuser et reconnaître mes torts immédiatement sera le plus souvent beaucoup plus efficace que de « chercher des excuses » !

Expliquer :
C'est donner une information adaptée au contexte et au but. Trop expliquer devient souvent une justification, et entraîne le risque de dérive.

Enfin, trop **expliquer** devient une justification inutile ou peut même irriter l'interlocuteur. Se souvenir que trop expliquer peut vouloir dire qu'on considère l'autre comme incapable de comprendre !

Exemples : – « J'aimerais regarder le film de Lelouch à la télé ce soir... », « Vraiment, ça me ferait plaisir de voir ce film ce soir... », etc.
– « Non, vraiment, je vous remercie, mais ça ne m'intéresse pas... », « Vraiment, je vous assure que ça ne m'intéresse pas, je suis désolé... ».

EXERCICE 31

S'entraîner

Utilisez le disque rayé dans deux types de situation :

1. Pour demander quelque chose à quelqu'un de proche. (Par exemple, demander à votre enfant de ranger sa chambre ou d'essuyer la vaisselle.)

2. Pour refuser quelque chose sans se justifier, sans dériver et en expliquant très peu. (Par exemple, refuser de prêter ou d'acheter quelque chose.)

Se révéler, c'est donc *communiquer quelque chose de soi*, par exemple un sentiment de gêne, de plaisir, ou bien un avis. Cela est souvent utile pour désamorcer un conflit ou pour présenter une demande, une réponse gênante, ou inversement pour faire plaisir.

La plupart du temps, cela se fait par de petites phrases exprimant directement les choses, comme : *« Je suis très gênée d'insister, mais... »*, *« Je suis vraiment content de te revoir... »*, *« Je ne voudrais absolument pas que tu le prennes mal... »*.

EXERCICE 32

S'entraîner

1. Faites plusieurs compliments authentiques à des personnes proches de vous (votre conjoint, vos enfants, des amis). Entraînez-vous jusqu'à ce que votre gêne à les faire soit peu importante. Observez les réactions des personnes concernées.

2. Si cela se présente, et que c'est souhaitable, verbalisez un sentiment pénible pour vous. Par exemple, que vous vous sentez gêné, ou bien anxieux, que vous doutez... Observez les réactions des personnes concernées.

SAVOIR EXPRIMER POSITIVEMENT LES CRITIQUES, LES DEMANDES, LES RÉPONSES, LES AVIS ET LES SENTIMENTS

Nous avons souvent tendance à voir ce qui va mal plutôt que ce qui va bien, et à chercher comment quelque chose ne va pas marcher plutôt que comment cela va marcher !

Être exigeant avec les autres ou soi-même est peut-être une bonne chose... bien que cela puisse se discuter : nombre de grandes choses ont pu être réalisées avec des performances relatives et imparfaites. On peut tout à fait concevoir les pyramides d'Égypte comme construites de pierres imparfaites, mais suffisantes pour qu'elles soient reconnues comme une des merveilles du monde !

D'autre part, le perfectionnisme peut être paralysant. Il est parfois utile de se contenter de choses imparfaites, mais fonctionnelles. Après tout, une Rolls-Royce est une voiture bien plus sophistiquée et « parfaite » qu'une « 4L », mais reste bien moins pratique pour aller chercher des champignons ou se rendre à son travail !

Les points abordés ci-dessus font que nos verbalisations sont souvent « négatives ».

S'exprimer positivement, *c'est dire les choses en verbalisant l'aspect constructif, les conséquences positives, et en s'impliquant*, plutôt que sous forme de reproche.

Exemple : « Tu serais vraiment très gentil de m'aider à faire la vaisselle, ça m'aiderait beaucoup », plutôt que « Viens faire la vaisselle ! »

EXERCICE 33

Observer

Comment auriez-vous tendance à réagir face aux formulations suivantes :

1. ***« Vas ranger ta chambre ! »***

2. ***« J'aimerais vraiment que tu ranges ta chambre, ça me rendrait service ! »***

Avec quelle formulation auriez-vous le plus de mal à refuser de ranger la chambre ?

Quelle est la formulation avec laquelle vous garderez un meilleur contact avec le demandeur ?

3. ***« Prête-moi ta voiture ! »***

4. ***« Ce serait sympa de me prêter ta voiture, ça m'arrangerait beaucoup. »***

Quelle est à votre avis la façon de demander la plus efficace ?

5. ***« Ton gigot est trop salé. »***

6. ***« Je suis vraiment gêné, mais je préfère te le dire... Je trouve le gigot trop salé, qu'en penses-tu ? »***

Quelle est à votre avis la formulation permettant de garder une bonne relation ?

S'entraîner

1. Faites des demandes en respectant la règle de l'expression positive et observez les conséquences sur vous-même et sur la relation avec les autres.

2. Verbalisez des avis ou des sentiments en respectant la règle de l'expression positive et observez les conséquences sur vous-même et sur la relation avec les autres.

COMMENT DONNER DE L'INFORMATION OU DES EXPLICATIONS : ÊTRE DIRECT ET PRÉCIS

Donner de l'information : Il s'agit de verbaliser ce qu'on décide de dire de manière directe et précise, afin de favoriser au maximum la clarté du message.

Parfois, nous avons tendance *à « tourner autour du pot »* pour **donner une information** ou pour expliquer quelque chose de gênant à quelqu'un. Cela a généralement des conséquences pénibles : la première est que l'interlocuteur peut ne pas bien comprendre ce que nous disons, ou l'interpréter différemment. La seconde est le risque de dérive ou de justification, lequel non seulement diminue l'impact de l'information, mais peut parfois nous mettre en situation difficile, en donnant à l'interlocuteur des moyens de discuter plusieurs choses hors sujet.

L'information ou l'explication doit donc *être claire et précise, et exprimée directement.* Nous avons souvent tendance à trop expli-

quer, et la règle à respecter, à entraîner, est celle de la **parcimonie** : ne donner que les informations ou les explications nécessaires dans le contexte. Il est, d'autre part, souvent intéressant de vérifier si cette information ou explication a été bien comprise *(écoute active)*.

Parcimonie : Règle qui consiste à exprimer ce qu'on doit dire avec un minimum de mots.

Exemple : « Tu sais, j'aimerais vraiment avoir ce travail ! », plutôt que « La région me plaît bien, il n'y a personne qui est intéressé, que penses-tu que je doive faire pour ce travail ? » (La personne concernée désire vraiment ce nouvel emploi.)

EXERCICE 34

Observer

Observez votre façon habituelle d'expliquer. Repérez dans quelles situations votre explication vous paraît adaptée.

Dans quelles situations avez-vous l'impression que votre explication ou vos informations sont de trop ?

Dans quelles situations les explications que vous donnez servent-elles à vous justifier ? Est-ce, dans ce cas, vraiment utile ou bien cela aggrave-t-il le problème ? Décrivez ces différentes situations.

S'entraîner

Vérifiez que l'information ou l'explication que vous donnez est bien comprise par votre interlocuteur (écoute active).

Utilisez la règle de la parcimonie : n'expliquer que ce qui est nécessaire, ne donner que les informations utiles dans la situation.

Quelles sont les conséquences sur l'impact de votre message ?

Quelles sont les conséquences sur la relation avec votre interlocuteur ? (Ne pas oublier de garder un bon contact avec lui : la règle de la parcimonie n'exclut pas la révélation sur soi et la chaleur humaine !)

SAVOIR RECONNAÎTRE SES TORTS

Quand nous nous sommes trompés, ou bien que nous avons fait quelque chose qui peut nous être reproché, nous pouvons avoir du mal à ne pas nous défendre… parfois avant même d'être attaqués ! La plupart du temps, cela donne une mauvaise image de soi : quelqu'un qui a toujours raison n'est pas crédible.

En cas d'erreur, ou si l'autre a raison, *reconnaître immédiatement ses torts* permet :

1. de diminuer le risque de conflit ;
2. de diminuer le risque de se rendre ridicule ;
3. de montrer son aptitude à reconnaître ses erreurs ;
4. d'établir la relation sur une base claire, en donnant un modèle excluant le rapport dominant/dominé.

Exemple : « J'ai complètement oublié notre rendez-vous et je suis totalement inexcusable... », plutôt que « Je n'avais pas de montre, et personne ne m'a rappelé le rendez-vous, c'est pour ça que je suis en retard... On ne peut plus compter sur personne ! »

EXERCICE 35

Observer

Quand vous rencontrez une personne qui a des difficultés pour reconnaître ses torts, quelles sont les conséquences :

1. Sur ce que vous pensez de cette personne ?

2. Sur vos émotions ?

3. Sur votre comportement vis-à-vis de cette personne ?

Quand vous rencontrez une personne reconnaissant facilement ses erreurs, quelles sont les conséquences :

1. Sur ce que vous pensez de cette personne ?

2. Sur vos émotions ?

3. Sur votre comportement vis-à-vis de cette personne ?

S'entraîner

Quand vous pensez avoir tort, ou si vous avez fait une erreur, reconnaissez-le rapidement et sans nuances, explications ou justifications. Observez quelles sont les conséquences sur vous-même et la relation avec l'autre.

SAVOIR ENCOURAGER L'INTERLOCUTEUR À VOUS FORMULER CE QUI NE VA PAS : QUESTIONNEMENT NÉGATIF

Parfois, les personnes de votre entourage peuvent avoir des reproches ou des critiques vous concernant, mais n'osent pas les formuler... Il paraît important de savoir ce que les autres pensent de vous, même si cela peut être désagréable. Il vaut mieux être le premier au courant !

Questionnement négatif : Technique consistant à aider l'interlocuteur à préciser ce qu'il juge négatif chez moi.

Le **questionnement négatif** consiste à faire verbaliser et préciser par l'interlocuteur les reproches qu'il n'arrive pas à dire. Souvent, ces reproches sont faits de manière détournée ou par allusion, ou bien se repèrent par un comportement non verbal. Quelques questions suffisent la plupart du temps pour éclaircir la situation.

Exemple : Bernard paraît contrarié. Il ne sourit pas.
Stéphanie lui demande : « Bernard, je te trouve distant et contrarié, est-ce que j'y suis pour quelque chose ? »
Bernard : « Non... »
Stéphanie : « Tu es sûr ? Si c'était le cas, c'est important pour moi de le savoir ! »
Bernard : « En fait oui : je trouve que tu n'as pas été correcte

l'autre jour quand nous sommes allés au cinéma. Tu as été ironique avec moi devant Jérôme, et je l'ai mal pris. »
Stéphanie : « Je suis d'accord avec toi, effectivement j'ai manqué de tact, et je m'en suis voulu après... Mais as-tu autre chose à me reprocher ? Surtout, si c'est le cas, n'hésite pas, je préfère les choses claires. »
Cet exemple montre l'importance, parfois, d'insister dans son enquête négative. Il s'agit d'un « disque rayé ».

EXERCICE 36

S'entraîner

Dans la vie courante, avec vos amis ou en famille, entraînez-vous à poser des questions telles que celles qui suivent, à chaque fois que vous avez un doute sur un reproche possible qui pourrait vous être fait :

« N'hésitez pas à me dire si je vous dérange. »

« Ai-je dis quelque chose de déplaisant ? N'hésitez pas à me le dire. »

« Si vous pensez que je m'y prends mal, je préfère que vous me le disiez. »

N'hésitez pas à persister dans votre questionnement, les personnes ayant parfois du mal à verbaliser ce qu'elles pensent vraiment.

Quelles sont les conséquences sur la relation quand vous arrivez à reconnaître immédiatement et sans nuance vos torts, dans le cadre de ce questionnement négatif ?

AIDER L'INTERLOCUTEUR À VERBALISER CE QU'IL TROUVE « BIEN » CHEZ VOUS : LE QUESTIONNEMENT POSITIF

Comme je le faisais remarquer plus haut, la plupart d'entre nous ont surtout tendance à remarquer ce qui ne va pas plutôt que ce qui va bien. Les conséquences sur la relation avec l'autre sont considérables ; de plus, cette attitude entraîne souvent un découragement et un certain défaitisme, lorsque ce comportement se répète trop fréquemment. Imaginez un enfant auquel on ne fait que des remarques négatives sur son travail à l'école et jamais aucun encouragement... Il est très probable qu'il se découragera rapidement. Si ce comportement critique est le fait des parents ou de l'enseignant, l'effet obtenu ne correspond pas en général à ce qu'ils désirent !

En partant du principe que nous ne sommes jamais si bien servis que par nous-mêmes, il est parfois utile d'aider notre interlocuteur à verbaliser ce qu'il juge satisfaisant chez nous. Cela s'appelle le **questionnement positif**. Cette technique présente trois avan-

Questionnement positif : Aider l'autre à verbaliser ce qu'il juge positif chez moi.

tages : le premier est que l'interlocuteur peut nous percevoir autrement au fur et à mesure du questionnement, le deuxième est qu'il vaut mieux mettre les choses au clair plutôt que de prendre le risque d'en vouloir à la personne concernée, et le troisième est de ne pas se sentir découragé ou de trop « ruminer » de choses négatives sur soi-même et l'autre.

Exemple : « Je suis tout à fait d'accord avec toi. J'aurais dû mieux prendre en compte ton opinion concernant ce travail. Mais pourrais-tu me préciser quels en sont les points positifs, afin que j'essaie de les développer ? »

EXERCICE 37

Observer

1. Observez chez vous-même vos propres tendances à faire beaucoup de remarques négatives aux personnes de votre entourage. Si cela est le cas, à votre avis quelles sont les conséquences sur ce que vous pensez d'elles ?

Quelles sont les conséquences sur la relation avec elles ?

Quelles sont les conséquences sur la ou les personnes elles-mêmes et leurs performances ?

2. Observez dans votre entourage une personne qui a tendance à vous dire surtout ce qui va mal dans votre comportement.

Que pensez-vous de cette personne ?

Quelles sont les émotions que vous ressentez ? Comment avez-vous tendance à réagir ? Aurez-vous tendance à faire quelque chose de positif pour elle ?

S'entraîner

3. Entraînez-vous à repérer ce que vous jugez positif chez votre interlocuteur et à le lui restituer.

Quelles sont les conséquences sur vous-même, la relation et l'autre ?

4. Avec une personne portant souvent un jugement négatif sur vous, entraînez-vous à l'aider, en vérifiant bien de ne pas utiliser l'ironie, à vous restituer ce qu'elle juge positif chez vous. Observez les conséquences au fur et à mesure de ce travail :

– sur la façon de vous percevoir chez la personne concernée ;

– sur vos émotions et vos comportements.

AIDER L'AUTRE À PRÉCISER SA PENSÉE : LE QUESTIONNEMENT DIRECT

Nous avons parfois du mal à savoir ce que nous voulons, ou quelle pourrait être notre position… L'indécision peut être source d'ennuis, et quelquefois il vaut mieux un mauvais choix que pas de choix du tout !

Aider l'autre à préciser sa pensée devient intéressant quand nous avons besoin d'informations ou de savoir à quoi nous en tenir pour

nous engager dans une voie ou une autre. Cela se fait par **questions directes.**

Questionnement direct : Aider l'interlocuteur à préciser sa pensée.

Exemple : « J'ai besoin de renseignements précis : à quelle heure et où penses-tu que la réunion doit se tenir ? »

Le questionnement négatif ou positif peut dans ce cas également être utile. Comme dans l'exemple suivant : *« N'hésitez pas à préciser votre critique sur ce que j'ai fait, cela me sera très utile ! »*, *« Dites-moi ce qui va bien dans ce que j'ai fait, c'est important pour moi ! »*

EXERCICE 38

Observer

1. Observez les personnes de votre entourage qui ont du mal à préciser leur pensée.

2. Observez vos propres tendances à ne pas bien préciser vos pensées.

3. Observez vos tendances à poursuivre la communication sans avoir une bonne idée de ce que pense votre interlocuteur.

S'entraîner

Quand une personne communique un message vague, aidez-la à mieux préciser sa pensée par questions directes, en tenant bien compte de l'analyse de la position de l'autre.

Si nécessaire, utilisez la révélation sur soi, le questionnement positif ou négatif.

Quelles sont les conséquences sur ce que vous pensez et ce que vous ressentez au fur et à mesure que la personne concernée précise sa pensée ?

AIDER L'AUTRE À RECHERCHER DES SOLUTIONS OU DES ALTERNATIVES : L'AIDE À LA SOLUTION

Aide à la solution : Méthode consistant à aider l'interlocuteur à trouver une solution à son problème. La plupart du temps, la technique est employée pour proposer une alternative à ce que l'autre demande.

Parfois, il est utile d'aider votre interlocuteur à trouver une solution alternative. Cela se produit surtout quand vous exprimez un refus, mais que vous vous sentez responsable des conséquences pour la personne concernée, ou bien simplement lorsque vous désirez rendre service.

Cette technique rend souvent beaucoup plus facile un refus ou une critique.

Exemple : « Je ne peux pas garder tes enfants ce soir, c'est vraiment ennuyeux pour toi, est-ce que tu as pensé à Mireille pour cela ? Je crois qu'elle est libre en ce moment et que ça l'arrangerait de gagner un peu d'argent. »

EXERCICE 39

S'entraîner

Dans un cas de refus que vous avez à faire, entraînez-vous à aider votre interlocuteur à trouver une solution alternative.

Comment vous sentez-vous dans ce cas ? Est-ce alors plus facile pour vous de refuser ?

SAVOIR TROUVER UN COMPROMIS

Compromis : Rechercher un compromis, c'est chercher la meilleure solution possible pour votre interlocuteur et vous-même.

Le **compromis** a mauvaise presse, et pourtant la vie en société n'est faite que de cela !

Dès lors que nous habitons ou travaillons avec quelqu'un, il est sûr que nous ne serons pas toujours d'accord et que nos goûts et nos intérêts ne seront pas toujours les mêmes. Le compromis est alors indispensable, sous peine de voir chacun devenir particulièrement misanthrope et invivable, ou pire...

Un compromis est un accord discuté à deux ou plus. Ceci se fera dans un respect mutuel, à la différence d'une concession, dans laquelle le sujet se sentira lésé.

Le plus souvent, en affirmation de soi, le compromis « coule de source », résultant de la bonne communication et d'une analyse de la position de l'autre. Il est rare alors de ne pas trouver une solution acceptable pour tout le monde. Parfois, cependant, cela est impossible. Dans ce cas, il s'agit de terminer le plus chaleureusement possible afin de conserver la meilleure relation dans le contexte. Mais n'est-ce pas déjà là un compromis ?

Il faut se souvenir du vieil axiome commercial : « *Une mauvaise affaire pour mon client est une mauvaise affaire pour moi !* »

Exemple : Bernard : « Je n'ai pas du tout envie d'aller au restaurant avec les Dupont ! »
Évelyne : « Écoute, ils sont sympathiques et cette soirée est prévue depuis longtemps. »
Bernard : « Effectivement, mais j'ai plutôt envie de soirées tranquilles ces temps-ci. Ce que je te propose, c'est de les inviter chez nous et de ne pas finir la soirée en boîte comme d'habitude. Est-ce possible ? »
Évelyne : « Oui, comme ça, ça me va... Je comprends que tu n'aies pas envie de sortir ces temps-ci. »

EXERCICE 40

Observer

Observez les situations relationnelles dans lesquelles un compromis est à votre avis souhaitable. En général, toute vie communautaire (le couple, les équipes de travail...) en comporte un certain nombre.

Quelles sont les conséquences quand le compromis a été possible ?

Quelles sont les conséquences quand il a été impossible ?

S'entraîner

Proposez des compromis possibles en utilisant l'analyse de la position de l'autre et l'analyse de votre propre position. Comment vous sentez-vous lorsque vous avez pu faire un bon compromis respectant vous-même et l'autre ?

Comment vous sentez-vous quand cela a été impossible ?

SAVOIR DÉSARMER SA PROPRE COLÈRE

La colère est mauvaise conseillère. Elle entraîne souvent un malaise important et n'aboutit pas toujours à la meilleure solution. *« Ne sais tu pas, Prométhée, que les paroles sont guérisseuses du mal de la colère ?*[9] » nous donne déjà une solution efficace...

Désarmer sa colère est extrêmement utile pour s'affirmer. Cela peut se faire :

– par des exercices de relaxation rapide tels que ceux décrits plus haut ;

– par une restructuration cognitive efficace dans laquelle l'analyse de la position de l'autre avec l'*a priori* du doute positif joue un rôle important.

Il vaut mieux parfois remettre à plus tard une discussion plutôt que de l'entamer en se sentant « hors de soi ». La plupart du temps, il n'est pas trop tard pour s'affirmer après que la colère est tombée, et cela est plus efficace.

SAVOIR DÉSARMER LA COLÈRE DE L'AUTRE

Face à quelqu'un qui est en colère, nous avons tendance le plus souvent à réagir, soit intérieurement sous forme d'émotions et de pensées pénibles, soit en ripostant, ou bien les deux à la fois !

9. Reinhart K., *Eschyle, Euripide,* Paris, éd. de Minuit, 1972.

Le risque de « rumination mentale », par exemple sous forme de scénarios de vengeance ou bien d'escalade symétrique, devient majeur ! Dans ce cas, plus personne ne « pilote » la relation. Parfois l'évolution est dramatique. Il ne se passe pas un mois sans qu'un fait divers soit publié dans ce sens : des personnes se battant pour une place de voiture, une scène de ménage tournant particulièrement mal...

Pour désarmer la colère de l'autre, *il est indispensable d'avoir au préalable désarmé la sienne.* Ensuite, la technique consiste à écouter attentivement ce en quoi la personne a raison ou quelles sont ses raisons d'être furieuse. (Bien se souvenir, d'une part, qu'une personne en colère dit des choses pour faire mal et non pas obligatoirement ce qu'elle pense, et, d'autre part, que cette personne a un problème, sinon il n'y aurait aucune raison pour elle d'être dans cet état.) Le plus souvent, il vaut mieux ne pas interrompre l'interlocuteur dont le débit verbal va s'arrêter à un moment ou à un autre. Se rappeler alors que celui qui reste calme est en meilleure position que celui qui s'énerve.

Ensuite, il devient souvent possible d'utiliser l'affirmation de soi empathique : dire à quelqu'un qu'il a raison d'être en colère, et ceci, sans ironie ni agressivité, entraîne le plus souvent une diminution de la réaction de cette personne. Il est important de repérer ce changement au niveau des composantes non verbales (regard moins agressif, volume sonore moins fort, timbre de voix moins aigu). L'observation de l'autre permet de mieux contrôler ses propres émotions et donne une information précieuse pour le contrôle de la situation !

Il s'agit ensuite d'adopter un **comportement de plus en plus calme, non agressif, en utilisant la révélation sur soi. Cela permet de rester ferme si cela est nécessaire** (par exemple, pour verbaliser que se faire agresser est très désagréable).

Cette méthode n'est pas sans rappeler la « *position basse* » décrite par J. Haley[10] et dont l'efficacité est reconnue dans la gestion des conflits. En contrôlant la situation et en désarmant la colère de

10. Haley J., *Tacticien du pouvoir*, Paris, ESF, 1984, pages 19 à 28.

l'autre, j'améliore dans le même temps ma propre réactivité. Cela me donne un avantage important et facilite beaucoup le sentiment de me sentir plus efficace ainsi que mon affirmation de moi, ce qui augmente mon aptitude à désarmer la colère de l'autre... La boucle est bouclée !

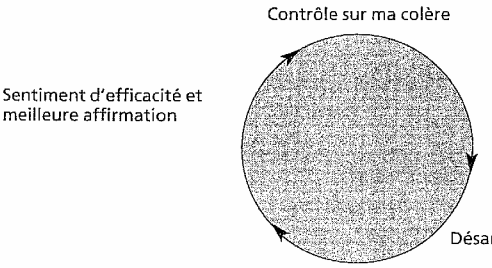


Figure 16

Exemple : Bernard : « Tu es un idiot, rien n'a été préparé et nous perdons du temps ! »
Jérôme : « Effectivement, c'est tout à fait vrai... » [Affirmation de soi empathique]
Bernard : « C'est toujours pareil avec toi, tu ne prépares pas et voilà le résultat ! »
Jérôme : « Je suis d'accord avec toi, je n'ai pas assez préparé ce travail... »
Bernard : « Bon... Eh bien... »
Jérôme : « C'est normal que tu ne sois pas content... Mais est-ce vrai que je prépare toujours mal mon travail ? »
Bernard : « Non, ce n'est pas ce que j'ai voulu dire... Excuse-moi de m'être emporté ! »

En pratique, il est rare qu'un interlocuteur insiste plus de trois fois si la personne qui s'affirme applique la position basse.

La règle générale est de ne jamais discuter avec quelqu'un qui reste en colère, sous peine d'une escalade symétrique.

Si plus aucun contrôle n'est possible, alors autant ne pas être là ! Partir devient la solution la moins risquée.

Deux autres techniques existent, mais sont à utiliser le plus rarement possible, quand plus aucune autre méthode n'est applicable : la « technique du brouillard » et « couper le son ».

SAVOIR NE PAS S'ENGAGER DANS LA DISCUSSION : LA « TECHNIQUE DU BROUILLARD »

Parfois, *s'affirmer, c'est ne pas discuter.* De manière générale, il est souhaitable de ne répondre qu'aux questions auxquelles nous désirons répondre, et de ne discuter que les sujets qui nous conviennent : *« Ce ne sont jamais les questions qui sont indiscrètes, mais les réponses quelquefois*[11]*. »*

Si nous nous laissons entraîner dans des conversations que nous ne désirons pas, nous aurons des sentiments pénibles, comme celui de la contrainte ou de l'irritation, ou même de la révolte. Nous pouvons finir par en vouloir à notre interlocuteur, alors qu'il suffisait de ne pas entrer dans la discussion.

Brouillard : La technique du brouillard consiste à ne pas accepter une discussion, sans vexer l'interlocuteur. Ne pas s'engager dans une discussion que je ne souhaite pas est une affirmation de soi, de même que de ne pas répondre à une question qui ne me convient pas.

La « **méthode du brouillard** » est alors très utile. Elle consiste à ne rien dire qui puisse nous engager, à ne rien répondre qui puisse encourager la discussion. Si une balle est lancée dans un brouillard, il est impossible de savoir où elle va, et celui-ci ne « renvoie rien »…

Cela permet de ne pas donner d'informations et de ne pas entrer en conflit. Il suffit dans ce cas de reprendre la verbalisation de l'autre de la manière la plus neutre possible, sans prise de position, et en vérifiant bien de ne pas avoir de composante de communication agressive. Ne pas ironiser, ni agresser, ni manipuler.

Exemple : Bernard : « Tous les politiciens sont des ordures ! »
Jérôme : « C'est vrai, je suis sûr que certains hommes politiques sont des ordures ! »

La réponse de Jérôme ne laisse en fait rien transparaître et donne une bonne probabilité que la conversation s'arrête là.

SAVOIR NE PAS ÉCOUTER : « COUPER LE SON »

Parfois, mais assez rarement, *ne pas écouter* est la seule solution utilisable. Par exemple, si une personne est agressive ou bien si elle critique quelqu'un, et qu'il est impossible ou trop coûteux d'intervenir d'une autre manière. Cela se produit en général avec des gens

11. Wilde O., *Œuvres complètes,* Mercure de France, 1992.

que nous connaissons peu, ou bien avec lesquels une discussion est inutile. Partir reste cependant préférable, mais quelquefois c'est difficile. Imaginons que la situation se présente dans un train bondé et qu'il soit impossible de changer de place !

« Couper le son » consiste à se retrancher dans sa pensée, ou bien à écouter autre chose. Cela permet de ne pas répondre, et ainsi de ne pas perdre de temps en émotions, pensées ou conflit désagréables.

101

TROIS RÈGLES IMPORTANTES

Ces règles à respecter ont déjà été abordées précédemment. Revenons-y plus en détail.

Les trois règles pour savoir s'affirmer face à un interlocuteur
- Ne pas se justifier
- Ne pas dériver
- Ne pas « trop » expliquer

106

▶ Ne pas se justifier

Nous avons souvent tendance à chercher des excuses ou à trop donner de raisons, c'est ce que j'appelle *se justifier* et cela est presque toujours inutile. Le plus souvent, la justification que vous apportez diminue la clarté du message, voire donne à l'interlocuteur des arguments de discussion supplémentaires ou même un « bâton pour vous faire battre ». Il vaut mieux admettre comme principe que *votre parole suffit* la plupart du temps, sans avoir à donner les raisons de votre comportement. Par contre, reconnaître vos torts immédiatement ou vous excuser, si cela est nécessaire, est particulièrement utile. La justification, dans ce cas, va commencer si vous cherchez des excuses ou à trop vous défendre…

Exemple : Sophie téléphone à Mireille :
Sophie : « Bonjour Mireille, c'est Sophie. »
Mireille : « Bonjour Sophie, comment vas-tu ? »
Sophie : « Très bien, et toi ? »
Mireille : « Moi aussi, que veux-tu ? »
Sophie : « Écoute, depuis quelque temps j'organise des réunions de vente à domicile, et j'aimerais en faire une la semaine prochaine, peux-tu venir ? »
Mireille : « Je ne sais pas… C'est quand ? »
Sophie : « Mercredi soir ! »
Mireille : « Mercredi je ne peux pas, il y a les enfants… et mon mari ne serait pas content. » [Justification]
Sophie : « Tu es sûre ? Bertrand (le mari) ne s'opposerait pas tant que ça… et tes enfants, tu pourrais les emmener, ils joueraient avec les miens ! »
Mireille : « Bon… D'accord… À mercredi. »
Mireille n'a pas envie du tout de participer à cette réunion, mais le fait de se justifier permet à Sophie d'argumenter et d'obtenir sa présence.
Si Mireille avait respecté la règle de ne pas se justifier, le dialogue aurait pu être le suivant :
Sophie : « Bonjour Mireille, c'est Sophie. »
Mireille : « Bonjour Sophie, comment vas-tu ? »
Sophie : « Très bien, et toi ? »
Mireille : « Moi aussi, que veux-tu ? »
Sophie : « Écoute, depuis quelque temps j'organise des réunions de vente à domicile, et j'aimerais en faire une la semaine prochaine, peux-tu venir ? »
Mireille : « Non, vraiment, ça ne m'intéresse pas du tout. »
Sophie : « Tu es sûre ? »

Mireille : « Oui, vraiment, je te remercie d'avoir pensé à moi, mais vraiment ça ne m'intéresse pas ! » [Disque rayé]
Sophie : « Pourtant, c'est très intéressant ! »
Mireille « Vraiment, je suis désolée, et je ne voudrais vraiment pas que tu le prennes mal... Mais je ne suis pas du tout intéressée, je t'assure ! » [Disque rayé] [Ne se justifie pas]
Sophie : « Bon tant pis ! Ça ne fait rien. »

Dans ce second dialogue, il est clair que Sophie manque d'arguments pour poursuivre sa demande : un bon disque rayé sans se justifier met en échec les stratégies commerciales les plus sophistiquées !

➤ Ne pas dériver

Dériver consiste à parler ou à se laisser entraîner vers un sujet sans rapport direct avec l'objet de la discussion. Le risque est, comme pour la justification, de rendre la communication bien moins claire. Il faut savoir que, dans une discussion, lorsque plus de trois thèmes différents sont abordés, il devient très difficile de continuer à suivre et à écouter... À la fin d'une discussion, nous avons souvent dans ce cas le sentiment d'avoir perdu du temps ou d'être inefficaces.

En outre, nous pouvons avoir affaire à des personnes dont le but est, pour de multiples raisons, de ne pas aborder le problème dont nous désirons parler. Ne pas dériver est alors une aide précieuse pour maintenir un disque rayé.

Exemple : *Josyane vient demander à Robert de la remplacer, comme cela était convenu à la buvette de la fête scolaire.*
Josyane : « Robert, tu viens me remplacer ? »
Robert : « Oui, j'arrive... Comment se passe la fête ? »
Josyane : « Bien, il y a du monde et les gens sont contents ! » [Dérive]
Robert : « J'adore ces fêtes, ça permet de discuter et de faire mieux connaissance avec les parents d'élèves. Tiens, voilà Marie, je vais lui dire deux mots, ça fait longtemps que je ne l'ai pas vue, à tout à l'heure ! »
L'idée de Josyane est d'être remplacée. Le fait de discuter de la fête et de l'intérêt pour les relations permet à Robert de retarder son tour à la buvette !
Dans notre exemple, Robert est de bonne foi. S'il se retrouve avec Marie, ce n'est absolument pas parce qu'il ne veut pas tenir la buvette, mais simplement parce que la dérive de la conversation le lui a permis.

Si Josyane n'avait pas dérivé, le dialogue aurait pu être le suivant :
Josyane : « Robert, tu viens me remplacer ? »
Robert : « Oui, j'arrive... Comment se passe la fête ? »
Josyane : « Bien, il y a du monde et les gens sont contents ! Mais pourrais-tu me remplacer tout de suite, je te remercie d'avance. »
Robert : « Oui bien sûr, à tout à l'heure, repose-toi bien ! »

Ne pas trop expliquer

Les explications sont souvent utiles, voire nécessaires. Mais trop expliquer peut également nuire à la clarté du message et conduit en général à une justification ou à une dérive, rendant de plus en plus difficile l'affirmation de soi. Le plus commode est, la plupart du temps, de *donner de l'information* plutôt que d'expliquer.

Exemple : *Mireille interdit à sa fille, Sylvie, 14 ans, de participer le samedi soir à une sortie en discothèque avec ses amies.*
Mireille : « Non, je ne suis pas d'accord, tu es trop jeune ! »
Sylvie : « Mais ce n'est pas vrai, toutes les filles de mon âge sortent quand elles le veulent ! »
Mireille : « Enfin, Sylvie, réfléchis, ces sorties c'est dangereux, on ne sait pas qui tu vas rencontrer, il y a la drogue, je vais me faire un souci monstre, et puis les accidents de voiture... » [Explication]
Sylvie : « Tu exagères toujours tout, qu'est-ce que tu peux être vieux jeu... Tu faisais bien des sorties, toi, quand tu étais jeune. J'ai l'air de quoi, avec mes copains ? »
Mireille : « Mais avec qui y vas-tu ? » [Dérive]
Au fur et à mesure que Mireille explique ses raisons, elle donne de plus en plus d'arguments à sa fille et prend le risque d'autoriser la sortie, bien qu'elle ne le désire pas !
Si Mireille n'expliquait pas trop, le dialogue pourrait être le suivant :
Mireille : « Non, je ne suis pas d'accord, à mon avis tu es trop jeune ! »[Donner de l'information]
Sylvie : « Mais ce n'est pas vrai, toutes les filles de mon âge sortent quand elles le veulent ! »
Mireille : « Écoute, je comprends bien que tu souhaites sortir avec tes amis, mais je ne suis pas d'accord du tout. » [Disque rayé] [Affirmation de soi empathique]
Sylvie : « Tu exagères, qu'est-ce que tu peux être vieux jeu... Tu faisais bien des sorties, toi, quand tu étais jeune. J'ai l'air de quoi, avec mes copains ? »

Mireille : « Non, vraiment, je ne suis pas d'accord pour que tu sortes, tu sais que je ne changerai pas d'avis. » [Disque rayé]
Sylvie : « Bon... »
Dans ce second dialogue, Mireille limite l'explication : « *À mon avis tu es trop jeune.* » Elle utilise ensuite un disque rayé et évite de dériver ou de se justifier. Sylvie manque d'arguments pour poursuivre sa demande. Si parfois il est utile et rentable d'expliquer, souvent cela va compliquer considérablement les choses. Dans l'exemple ci-dessus, Sylvie connaît en fait les « raisons » de sa mère... Elle ne va discuter que pour obtenir la permission de la sortie dont elle a envie. Il est intéressant de se souvenir que trop expliquer sous-entend que l'autre n'a pas les capacités de comprendre, ce qui est faux la plupart du temps !

EXERCICE 42

Observer

1. Observez, dans votre entourage, les justifications, les dérives ou les situations dans lesquelles les personnes expliquent trop. Reportez ces dialogues par écrit, ce qui permet de mieux en prendre conscience.
Quelles sont les conséquences sur la communication et l'affirmation de soi ?

2. Faites la même observation chez vous-même. Reportez par écrit les différentes justifications ou dérives que vous avez pu remarquer.
Quelles sont les conséquences sur la communication et l'affirmation de soi ?

S'entraîner

1. Transformez les dialogues que vous avez relevés dans votre observation en fonction des principes suivants : ne pas se justifier, ne pas dériver, ne pas trop expliquer. Répéter en imagination ces dialogues corrigés et imaginez les conséquences sur la communication, la relation avec l'autre et l'affirmation de soi.

2. Dans un second temps, entraînez-vous en réalité. Dès que vous repérez un risque de dérive ou de justification de votre part, revenez immédiatement aux méthodes d'affirmation de soi. Même si vous êtes déjà « engagé » dans trop d'explications, de dérive ou de justification, il n'est jamais trop tard ! Il suffit la plupart du temps de revenir à un disque rayé pour régler le problème.

Annexe D - Documents pour l’atelier 4

D.1 Ma colère! 240

D.2 Théorie sur la colère 243

D.3 L’élastique de la colère 246

D.1 Ma colère!

MA COLÈRE!

Ce qui me met en colère…

Comment je réagis lorsque je suis en colère…

Quels messages se cachent derrière ma colère?

Mes perceptions à propos de ma colère…

Mes perceptions de la colère des autres …

D.2 Théorie sur la colère

La colère

La colère « comporte à la fois des aspects constructifs et des aspects nuisibles.

- **Exprimée** d'une manière inacceptable pour les autres, elle peut briser une amitié à tout jamais ou rendre invivables des relations de travail.
- **Niée**, elle maintient la personne dans un état de passivité.
- **Accueillie et reconnue**, elle sert de guide qui donne accès à des informations précieuses à propos de ce que l'individu vit dans une relation ou une situation.

L'élastique de la colère (FIIQ, 1996)

À l'extrême gauche de l'élastique : la colère niée ou non reconnue.

- Souvent exprimée par de la tristesse.
- L'énergie de la colère ne peut être utilisée. Elle est emprisonnée à l'intérieur de la personne, ce qui la maintient dans un état de passivité.
- Une somme d'énergie supplémentaire est requise pour contrôler cette énergie afin qu'elle demeure enfouie.

À court terme :

- Il en résulte un comportement inhibé.
- Elle se retourne contre soi.

À long terme :

- Elle mène à l'autodestruction.
- Elle se manifeste par la dépression, la somatisation, l'épuisement et un sentiment d'impuissance.

L'expression de sa colère ne la fait pas disparaître pour autant :

- Elle peut faire réagir au point que la personne en colère réagisse agressivement.
- Sans cible ou dirigée vers la mauvaise cible, elle est inefficace.

- Sans objectif, elle sert à évacuer un trop plein d'énergie en diminuant la tension accumulée, mais sans plus. Le message qu'elle contient est occulté et laisse place à la récurrence de la colère parce que rien n'est changé.
- Dirigée vers un bouc-émissaire ou sur un faux obstacle, elle n'est guère plus efficace.

Dans tous ces cas :

- Elle sert d'exutoire et elle n'est pas canalisée dans des actions orientées vers la satisfaction du besoin.
- Elle ne donne pas de pouvoir sur la situation qui l'a provoquée.

À l'extrémité droite de l'élastique : la colère manifestée, celle qui conduit à l'action.

- La colère contient une force, une énergie puissante qui peut être utilisée positivement afin de clarifier ses choix et de poser des actions en fonction de ceux-ci.
- Son expression permet de diminuer la tension interne en libérant l'énergie accumulée.
- Lorsqu'il y a une tension juste entre les deux extrémités de l'élastique, c'est-à-dire qu'elle est exprimée en contrôle de soi, la personne reconnaît son émotion et utilise l'énergie produite dans une affirmation de soi pour exprimer ses besoins et faire reconnaître ses droits.
- Cela augmente son estime de soi et donne la possibilité d'avoir accès à ses pertes et d'en faire le deuil.

Trois actions favorables au dénouement créateur de la colère :

- Ne pas essayer de changer ou de contrôler les réactions de l'autre et ne pas se laisser contrôler par elles non plus.
- Se contenter d'écouter ce que l'autre a à dire, puis réaffirmer sa position initiale.
- Si on se laisse envahir par ses réactions, demander une pause, un délai.

La colère reconnue et transformée en affirmation de soi permet de passer du cercle de l'impuissance au cercle du pouvoir.

D.3 L’élastique de la colère

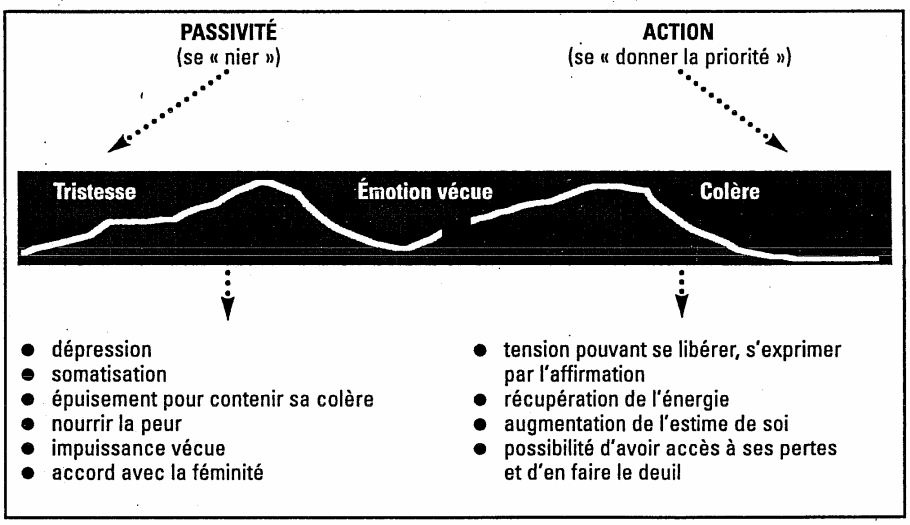
- **La colère**

  La colère a une connotation négative particulièrement chez les femmes. Elle est associée à la perte de contrôle et à une situation de conflit. Elle est souvent perçue comme un comportement alors qu'elle est en fait une émotion. On attend des femmes qu'elles se sentent coupables, non qu'elles soient en colère. Il est possible de la manifester positivement sans détruire l'autre, ni l'agresser, dans une attitude affirmative.

  La colère est une énergie positive : elle appelle l'action. Quand elle est niée ou refoulée, elle se retourne contre soi et à long terme mène à l'autodestruction. À défaut d'exprimer leur colère, les femmes vont exprimer leur tristesse, ce qui est socialement plus accepté et moins menaçant. Ces deux émotions se retrouvent aux deux bouts de l'élastique. Selon Larouche, certaines femmes ont tendance à tirer juste d'un côté : elles réagissent systématiquement par la tristesse. À tirer juste d'un côté, l'élastique risque de se rompre.

Tableau 3

L'ÉLASTIQUE DE LA COLÈRE [19]



La colère est liée à l'affirmation de soi. Elle permet de faire respecter ses besoins. C'est une autre façon de voir combien il est important de ne pas l'invalider parce qu'elle permet de passer à l'action. En d'autres mots, elle permet de passer du cercle de l'impuissance au cercle du pouvoir.

Annexe E - Document pour l’atelier 5

E.1 Cadre légal et réglementaire 249

E.1 Cadre légal et réglementaire

Charte des droits et libertés des personnes

Art. 1	Tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à liberté de sa personne.
Art. 4	Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation.
Art. 5	Toute personne a droit au respect de sa vie privée.
Art. 10	Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.
Art. 10.1	Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10.
Art. 16	Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi.
Art. 46	Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.
Art. 49	Une atteinte illicite à un droit ou à une liberté reconnu[e] par la présente Charte confère à la victime le droit d'obtenir la cessation de cette atteinte et la réparation du préjudice moral ou matériel qui en résulte. En cas d'atteinte illicite et intentionnelle, le tribunal peut en outre condamner son auteur à des dommages exemplaires.

Loi sur les normes du travail

Articles concernant la définition et le cadre d'application

Art. 81.18	Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.
Art. 81.19	Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.
Art. 81.20	Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard. En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation. Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédure établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi. Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes.

Loi sur les normes du travail

Articles concernant les recours

Art. 123.6	Le salarié qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique peut adresser, par écrit, une plainte à la Commission. Une telle plainte peut aussi être adressée, pour le compte d'un ou de plusieurs salariés qui y consentent par écrit, par un organisme sans but lucratif de défense des droits des salariés.
Art. 123.7	Toute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les 90 jours de la dernière manifestation de cette conduite.
Art. 123.8	Sur réception d'une plainte, la Commission fait enquête avec diligence. Les articles 103 à 110 s'appliquent à cette enquête, compte tenu des adaptations nécessaires.
Art. 123.9	En cas de refus de la Commission de donner suite à la plainte, le salarié ou, le cas échéant, l'organisme, sur consentement écrit du salarié, peut, dans les 30 jours de la décision rendue en application de l'article 107 ou, le cas échéant, de l'article 107.1, demander par écrit à la Commission de déférer sa plainte à la Commission des relations du travail.
Art. 123.10	La Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation. La Commission peut, sur demande du salarié, l'assister et le conseiller pendant la médiation.
Art. 123.11	Si le salarié est encore lié à l'employeur par un contrat de travail, il est réputé au travail pendant les séances de médiation.
Art. 123.12	À la fin de l'enquête, si aucun règlement n'intervient entre les parties concernées et si la Commission accepte de donner suite à la plainte, elle la défère sans délai à la Commission des relations du travail.
Art. 123.13	La Commission des normes du travail peut, dans une instance relative à la présente section, représenter un salarié devant la Commission des relations du travail.

Art. 123.14	Les dispositions du Code du travail (chapitre C-27) relatives à la Commission des relations du travail, à ses commissaires, à leurs décisions et à l'exercice de leur compétence, de même que l'article 100.12 de ce code s'appliquent, compte tenu des adaptations nécessaires, à l'exception des articles 15 à 19.
Art. 123.15	Si la Commission des relations du travail juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19, elle peut rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment : 1. ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié; 2. ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu; 3. ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement; 4. ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux; 5. ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi; 6. ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine; 7. ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.
Art. 123.16	Les paragraphes 2°, 4° et 6° de l'article 123.15 ne s'appliquent pas pour une période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle, au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (chapitre A-3.001), qui résulte du harcèlement psychologique. Lorsque la Commission des relations du travail estime probable, en application de l'article 123.15, que le harcèlement psychologique ait entraîné chez le salarié une lésion professionnelle, elle réserve sa décision au regard des paragraphes 2°, 4° et 6°.

Annexe F - Documents pour l’atelier 6

F.1 Voyage d’exploration.....255

F.2 Formulaire d’évaluation.....258

F.1 Voyage d’exploration

Voyage d'exploration, rêve éveillé en groupe[10]

1. Nous nous apprêtons à monter à bord d'un radeau sur une rivière. Des guides compétents nous accompagneront mais la descente en radeau sera exigeante. Vous devez être prêts à affronter des situations difficiles. Cette expérience peut être stimulante et plaisante, mais elle peut aussi s'avérer douloureuse et dangereuse. Nous montons à bord du radeau, notre guide est au gouvernail. C'est une journée magnifique, calme et tranquille. Nous commençons notre descente. Le radeau glisse doucement sur l'eau, le soleil est brûlant et vos pensées vagabondent. À quoi pensez-vous actuellement? Que ressentez-vous? À quoi rêvez-vous?

2. Le radeau accélère sa course et vous voyez des moutons blancs sur l'eau. Vous êtes un peu inquiets, et vous voilà bientôt au milieu du courant. Le radeau est ballotté mais tout se passe en douceur, sans aucun problème. Vous sautez des rapides pour la première fois de votre vie. Plus vous avancez sur la rivière, plus les falaises sont hautes le long des deux rives. Le courant est de plus en plus fort, les eaux sont tumultueuses. Les rapides sont divisés en dix catégories. Ceux que vous venez de franchir appartiennent à la catégorie deux et trois; de faibles rapides. Les rapides dont vous vous approchez maintenant font partie de la catégorie six et sept. Le radeau est secoué de tous côtés mais vous vous accrochez. Vous vivez pleinement chaque seconde de l'activité et l'eau vous éclabousse. Le radeau tourne sur lui-même. Le radeau arrive à un tournant de la rivière et le guide vous explique que les prochains rapides sont les plus dangereux. Avant le prochain tournant, vous pouvez descendre du radeau avant d'atteindre les prochains rapides, marcher quelques minutes et remonter à bord du radeau de l'autre côté des rapides. Vous avez donc le choix. Que faites-vous? Demeurez-vous à bord du radeau? Avez-vous peur de quelque chose? Est-ce que quelqu'un essaie de vous convaincre de rester? De quelle façon? Essayez-vous de convaincre quelqu'un d'autre de rester à bord du radeau? De quelle façon?

   Pour ceux qui débarquent, quelqu'un viendra vous chercher pour vous amener au point d'arrivée. Pour ceux qui restent, nous poursuivons le voyage. Le radeau est à nouveau

10 Tiré et adapté de Pfeiffer et Jones (1982).

ballotté. Quelques fois, il s'incline ou s'élève à un angle de 45 degrés. Le radeau fait volte-face et vous continuez quand même à descendre la rivière. Le radeau se heurte à une roche et fait volte-face une autre fois. Que ressentez-vous dans tout ce tumulte? La rivière se calme. À nouveau, vous glissez doucement sur l'eau. Que ressentez-vous?

Le guide vous annonce que vous pouvez vous reposer et partir ensuite à la recherche de nouvelles aventures. Le radeau accoste à l'embouchure d'un obscur canyon. Vous explorez le canyon pendant deux heures. Vous vous engagez dans le canyon et vous constatez que les immenses falaises se rapprochent de plus en plus l'une de l'autre au-dessus de votre tête. Tout à coup, vous êtes à l'intérieur d'un tunnel qui devient de plus en plus sombre. Que ressentez-vous? Vous avancez dans la noirceur, ne décelez aucune lumière ni devant, ni derrière vous. Avez-vous certaines craintes? Que craignez-vous?

Soudain vous apercevez un rayon de lumière devant vous et vous vous retrouvez à l'entrée d'une immense caverne très bien éclairée. À l'entrée, il y a un gardien, il vous explique qu'il y a un trésor dans la caverne. Chacun doit lui remettre un billet avant de pénétrer à l'intérieur. Ce billet représente une partie de vous-mêmes qui a énormément de signification et que vous donnerez au gardien pour pouvoir entrer dans la caverne. Faites une pause, et imaginez ce billet d'entrée.

3. Vous imaginez votre billet d'entrée à votre façon. « N'oubliez pas que ce billet est une partie de vous-même que vous devez remettre au gardien pour pénétrer dans la chambre au trésor. En quoi consiste votre trésor? »

4. « En fin de journée, vous vous assoyez autour d'un feu de camp pour méditer sur le sens de votre aventure. Qu'est-ce que cela signifie pour vous? »

Nous sommes maintenant tous ici dans cette pièce. Examinons ensemble les réactions qui sont encore gravées dans notre esprit.

F.2 Formulaire d’évaluation

Évaluation[11]

1. L'UTILITÉ ET L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

1.1 En général, considérez-vous que les ateliers ont été utiles?

Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4

1.2 Est-ce qu'il y a quelque chose de significatif qui a changé à la suite de votre participation aux ateliers? (J'ai appris à … J'ai réalisé que… Je suis plus capable de… Je sais mieux comment… Je comprends mieux… J'ai amélioré…)

_____

_____

_____

1.3 Croyez-vous que cela vous servira dans votre milieu de travail?

Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4

1.4 Pour chacun des énoncés suivants, dites si vous croyez avoir appris ou amélioré des choses.

Énoncés	**Pas du tout**	**Peu**	**Assez**	**Beaucoup**
Je connais mieux les dimensions de l'estime de soi.				
Je peux nommer des pistes de comportements et d'attitudes pour améliorer mon estime personnelle.				
J'ai pris conscience de la manière dont je me comporte lorsque je tente de m'affirmer.				
J'ai davantage pris conscience des comportements à éviter quand je veux m'affirmer.				
Je comprends mieux une attitude à adopter pour m'affirmer (disque rayé).				
J'ai constaté les différences entre les attitudes (verbales et non-verbales) de soumission, d'agression et d'affirmation.				
J'ai davantage pris conscience de ce que j'ai besoin de travailler pour affirmer mes besoins et mes droits.				
Je saisis mieux ce que me dit la colère.				
Je comprends mieux l'importance de transformer ma colère en énergie positive (affirmation de soi).				
J'ai compris comment mieux utiliser ma colère.				
J'ai pu approfondir davantage ma réflexion sur le sens du travail et à la vie.				

11 Tiré et adapté de Leclerc (2001).

1.5 Auriez-vous aimé approfondir davantage certain thèmes prédéfinis (estime de soi, affirmation de soi, colère, recherche de sens). Si oui, lesquels? De quelle manière? Qu'auriez-vous voulu de plus ou de différent?

_____

_____

_____

1.6 Avez-vous apprécié le temps où vous pouviez planifier et élaborer vos stratégies selon vos besoins et priorités?

Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4

1.7 Est-ce que cette expérience a été bénéfique pour vous?

Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4

1.8 Que vous a apporté cette expérience?

_____

_____

_____

_____

2. LA STRATÉGIE (ACTIVITÉ ET CONTENU)

En général, les activités proposées et les contenus abordés étaient-ils pertinents?

Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4

3. L'ANIMATION

3.1 Comment avez-vous apprécié l'animation de l'animateur?

Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
1	2	3	4

3.2 Qu'est-ce que vous avez surtout apprécié chez cette personne?

_____

_____

_____

3.3 Auriez-vous des suggestions à lui faire?

_____

_____

_____

4. LA PARTICIPATION

Le groupe était-il juste assez grand? _____ Trop petit? _____

Quel serait le nombre idéal selon vous pour une activité de ce genre? ____

5. LES CONSIDÉRATIONS PRATIQUES

Que pensez-vous de l'organisation concrète des ateliers (distribution de document, locaux, horaires, durée, etc.)? Expliquez

Juste passable	Moyen	Bonne	Très bonne
1	2	3	4

_____

_____

_____

6. LA SATISFACTION GÉNÉRALE

6.1 Si c'était à refaire, participeriez-vous à nouveau à ces ateliers?

Sûrement pas	Probablement pas	Fort probablement	Sans hésitation
1	2	3	4

6.2 Que diriez-vous à une personne qui vit la même situation que vous et qui vous demanderait votre avis sur ces ateliers? Lui conseilleriez-vous de s'inscrire?

_____

_____

_____

6.3 Autres commentaires et suggestions

_____

_____

_____

Bibliographie

André, C. et F. Lelord (1999). *L'estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres*. Paris : Odile Jacob.

Au bas de l'échelle (1998). *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de diginité.* Recherche et rédaction : Daniel Brazeau et Esther Paquet. Québec.

Aurousseau, C. et Landry, S. (1996). *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle.* Montréal : Services aux collectivités. Université du Québec à Montréal, protocole UQAM–CSN–FTQ.

Beaulieu, D. (1997). *Techniques d'impact pour interventions en psychothérapies, relation d'aide, santé mentale*. Québec : Académie Impact.

Breton, M. (1994a). On the Meaning of Empowerment and Empowerment-Oriented Social Work Practice. *Social Work with Groups*, vol 17(3), p. 23-37.

Breton, M. (1994b). Relating Competence-Promotion and Empowerment. *Journal of Progressive Human Services*, vol.5(1), p. 27-44.

Chappell D. et Di Martino V. (1998). *Violence at work.* Publications du BIT. Genève : Bureau international du travail.

Charrette L. (2001*). Stage en intervention éducative en groupe*. Notes de cours. Automne 2001, Sainte-Foy : Faculté des Sciences de l'éducation, Université Laval.

Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001). *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail.* Recherche et rédaction : Nicole Moreau. Québec : Gouvernement du Québec, ministère du Travail.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (s.d.). *Charte des droits et libertés de la personne.* Québec : Gouvernement du Québec. [En ligne] http://www.mri.gouv.qc.ca/la_bibliotheque/democratie/charte.html (consulté le 22 avril 2003.

Commission des normes du travail (2002). *Les normes du travail*. [En ligne] http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/lois/normes/normes/index.asp (consulté le 24 janvier 2003).

Confédération des syndicats nationaux (1997). *La violence en milieu de travail : tolérance zéro.* CSN, 2e édition, Montréal : CSN.

Courcy F. (2002). *Le harcèlement moral fait des ravages chez les syndiqués.* Magazine OIT : TRAVAIL, no 43, Juin 2002. [En ligne] http://www.ilo.org/public/french/bureau/inf/magazine/43/mobbing.htm (consulté le 6 novembre 2002).

Cungi, C. (1996). *Savoir s'affirmer*. Paris : Retz.

Cyrulnik, B. (2001). *Les vilains petits canards.* Paris : Odile Jacob.

Cyrulnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur.* Paris : Odile Jacob.

Damant, D., Dompierre, J. et Jauvin, N. (1997). *La violence en milieu de travail.* CSN CRI-VIFF, Université Laval, 1997.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale.* Paris : Seuil.

Dowd, M.-A. (1999). *Le harcèlement au travail : Mise en œuvre de la Charte des droits et libertés de la personne.* Montréal : Allocution prononcée lors du mini-colloque Le harcèlement ou la violence au travail. Décembre 1999, Québec : Gouvernement du Québec.

Drida, M. (1999*). La contribution du travail dans le harcèlement moral : apports de la psychodynamique du travail.* Association Mots pour Maux au travail. [En ligne] http://membres.lycos.fr/xaumtom/DocPsychodynamique.htm (consulté le 30 octobre 2002).

Drida, M., Engel, E. et Litzenberger, M. (1999). Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail. Association Mots pour Maux au travail. [En ligne] http://membres.lycos.fr/xaumtom/article01.html (consulté le 1er novembre 2002).

Farkas, M. et Vallée, C. (2002). De la réappropriation au pouvoir d'agir : la dimension discrète d'une réelle réadaptation. [En ligne] http://www.cam.org/~rsmq/smq/editor/edito2.html (consulté le 28 octobre 2002).

Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (1997). *Travailler dans la dignité : tolérance zéro*. Montréal : FIIQ.

Fisher, G.-N. (1994). *Le ressort invisible. Vivre l'extrême.* Paris : Seuil.

Frankl, V.E. (1993). *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*. Montréal : Les Éditions de l'Homme.

Gaumond, G. et Roy, D.-A. (2002). *L'enquête: identification d'une problématique de violence psychologique au travail.* Conférences. [En ligne] http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/GGDAR00.htm

Guberman, N. (2000). La banalisation de la violence en milieu de travail. *Options CSQ, 19.*

Guedeney, A. (1998). Les déterminants précoces de la résilience. In *Ces enfants qui tiennent le coup.* Colloque de Chateauvallon sous la direction de Boris Cyrulnik, Revigny-sur-Ornain : Éditions Hommes & Perspectives.

Hamann, J. (1999). *Fonctionnaires en danger.* [En ligne] http://www.ulaval. ca/scom/Au.fil.des.evenements/1999/10.07/violence.html (consulté le 18 septembre 2002).

Hanus, M.(2001). *La résilience. À quel prix?* Préface de Ginette Raimbault, Paris : Maloine.

Hirigoyen M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : Démêler le vrai du faux.* Paris : Syros.

Hirigoyen M.-F. (1998). *Le harcèlement moral.* Paris : Syros.

Hopmeyer, E. (1990). Entraide et service social des groupes. *Service social*, vol.39 (1) p. 64-74.

Institut de la statistique du Québec (1999). Statistiques. [En ligne] http://www.chez.com/maika/statistique.html (consulté le 24 février 2003).

Iucci, S. et Marchand, A. (2001). *Actes violents au travail : conséquences pour la victime et modes d'intervention.* [En ligne] http://www.asstsas.qc.ca/documentation/op/212017.htm (consulté le 23 juin 2001).

Jauvin, N. (1999). *Recension de la littérature sur la violence au travail.* En collaboration avec Johanne Dompierre et Michel Vézina. Équipe Ripost Québec.

Karolewicz, F. (1998). *L'expérience un potentiel pour apprendre*. Paris : L'Harmattan.

Lamy, F.(2000). Comment contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail? *Options CSQ, 19.*

Larivey, M. (2003). Colère et violence. *La lettre du Psy*. Janvier, vol.7 no.01.

Le Bossé, Y., Gaudreau, L., Arteau, M., Deschamps, K. et Vandette, L. (2002). L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : Aperçu de ses fondements et de son application. *Revue canadienne de counseling,* vol.36(3), p. 180-193.

Le Bossé Y. (2000). L'intervention centrée sur le développement du pouvoir d'agir : Changer le monde au quotidien. Texte de base de la conférence présentée dans le cadre du *Congrès de l'Association des Intervenants en Toxicomanie du Québec*. Ste-Foy, Québec, octobre.

Le Bossé, Y. (1998). Introduction à l'intervention centrée sur le pouvoir d'agir. *Cahiers de la recherche en éducation*, vol.5(3), p. 349-370.

Le Bossé, Y. (1996). Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux. *Nouvelles pratiques sociales*, vol.9(1), p. 127-145.

Le Bossé Y. (1995). *Étude exploratoire du phénomène de l'empowerment.* Thèse de doctorat non publiée, Sainte-Foy : Université Laval.

Leclerc, C. (2002a). *Comment lutter contre la violence et le harcèlement au travail. Les responsabilités des employeurs.* Conférence sur le harcèlement et la violence au travail. Infonex. Montréal : Hôtel Renaissance, novembre.

Leclerc, C. (2002b). *Le harcèlement psychologique au travail ou l'art de rendre l'autre fou!* Café pédagogique du Syndicat des chargés et chargées de cours de l'Université Laval, novembre.

Leclerc, C. (2002c). *Pour une intervention institutionnelle contre la violence et le harcèlement au travail.* Document de discussion. Vice-rectorat aux ressources humaines, Université Laval, Québec.

Leclerc C. et Cardu, H. (2002). *Précarisation du travail et harcèlement psychologique.* Pratiques psychologiques, vol.4, 35-50.

Leclerc, C. (2001). *Intervenir auprès des groupes. La planification, l'action et l'évaluation.* Faculté des sciences de l'éducation, université Laval. Notes de cours.

Leclerc, C., Le Blond, B. et Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail.* Rapport de recherche déposé au ministère du Travail, à la Commission de la santé et de la sécurité du travail et au ministère de la Santé et des Services sociaux. Cahiers du CRIEVAT, Québec : Université Laval, Centre de recherches sur l'éducation et la vie au travail.

Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Sainte-Foy, Presses de l'université Laval.

Leclerc, C., Comeau, Y. et Maranda, M.-F. (1996). Espoirs et impasses des pratiques de groupe d'insertion à l'emploi. *Cahiers de la recherche en éducation*, vol.3(1), p. 107-132.

Legros, J. (2002). *Rapport de recherche-intervention sur la violence psychologique au travail.* Document inédit réalisé dans le cadre du stage en intervention éducation en groupe, CSO-63592-63593. Québec : Université Laval, Programme de maîtrise en sciences de l'orientation.

Le Petit Robert (2000). Paris : Dictionnaires Le Robert.

Lerner, H.G. (1994). *Le pouvoir créateur de la colère*. Montréal : Le jour.

Lévesque, A. (2000). *Guide de survie par l'estime de soi. Apprendre à être bon pour soi*. Saint-Hubert : Un monde différent ltée.

Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail.* Paris : Seuil.

Lyndsay, J. (1994). No II - *Textes de base sur le modèle de groupe autogéré*. Sainte-Foy : École de service social, Université Laval.

Monbourquette, J. (2002). *De l'estime de soi à l'estime du Soi.* Ottawa : Novalis, Université Saint-Paul.

Monbourquette, J., Ladouceur M. et Desjardins-Proulx J. (1996). *Je suis aimable, je suis capable. Parcours pour l'estime et l'affirmation de soi, 2ième éd.* Ottawa : Novalis, Université Saint-Paul.

Moore, E. (2001). *Les bienfaits de la colère*. Outremont : Éditions Quebecor

Moreau, N. (1999). *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique.* Québec : Direction des études et des politiques, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.

Morin, P. (1998). La colère, pour ou contre soi. *Magazine Vies-à-vies*, janv.1998. Service de consultation et d'orientation psychologique, université de Montréal.

Mullender, A. et Ward, D. (1991). Empowerment Through Social Action Group Work: The "Self-Directed" Approach. *Social Action in group work*. New York, Haworth Press, p. 125-139.

Laurin, L. (1999). *Exercer son pouvoir… sans en abuser.* Nouvelles CSN, Session de formation de la FSSS sur la violence au travail. [En ligne] http://www.csn.qc.ca/Pageshtml17/txts461/Pouvoir461.html (consulté le 20 juin 2001).

OIT (1998). Lorsque travailler devient dangereux. *TRAVAIL*, no.26, septembre / octobre 1998. [En ligne] http://www.ilo.org/public/french/bureau/inf/download/magazine/pdf/mag26.pdf (consulté le 20 septembre 2001).

Parsons, R.J. (1991). Empowerment : Purpose and Practice Principle in Social Work. *Social Work with Group*, vol.14(2), p. 7-21.

Poletti, R. et Dobbs, B. (2001). *La résilience. L'art de rebondir*. St-Julien-en-Genevois Cedex : Éditions Jouvence.

Poudrette, P. (2000). Violence psychologique, quand tu nous frappes! *Magazine Vies-à-vies.* [En ligne] http://www.socp. umontreal. ca/visavies/v13n1-1.pdf (consulté le 8 octobre 2001).

Quinty, M. (2001). *Violence en milieu de travail. Comment réagir et s'en protéger.* Affaires plus, vol.22 (9).

Reeves, H. (1984). *Poussières d'étoiles*. Paris : Seuil.

Segal, J. (1986). *Winning Life's Toughest Battles – Roots of Human Resilience*. New-York : Mc Graw Hill.

Sennet, R. (1999). *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité.* Paris : Albin Michel.

Shakoor, M. et D. Fister (2000). Finding hope in Bosnia : Fostering resilience through group process intervention. *Journal for Specialists in Group Work*, Washington, USA.

Skene, J. (1996). *Enquête : La violence faite aux infirmières en milieu de travail : La violence au travail, ça blesse*. Insight Press, Ontario.

Soares, A. (2001). *Un cocktail d'émotions : la peur et la honte dans le harcèlement psychologique au travail.* [En ligne] www.portail-rhri.com/effectif/volume_4/numero_4/harcelement_psychologique.asp (consulté le 25 octobre 2001).

Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail.* [En ligne] http://www.csq.qc.net/eav/violence/harcelem.pdf (consulté le 9 septembre 2002).

Vanistendael, S. et J. Lecomte (2000). *Le bonheur est toujours possible. Construire la résilience.* Préface de Michel Manciaux, Paris : Bayard.

Wolin, S. (2001). *Survivor's Pride*. [En ligne] http://www.onlineparadigm.com/archives/159-SP01_MH.GI.pdf (consulté le 20 janvier 2003).