



LA RÉSILIENCE : APPRENDRE À REBONDIR



Le concept de résilience est en émergence dans les milieux de travail depuis quelques années. Les turbulences des dernières années ont amené les professionnels de la gestion des ressources humaines à élaborer une série de moyens et d'outils d'accompagnement du changement ; cependant, cela ne suffit pas toujours... Il faut oser aller plus loin. C'est là qu'intervient le concept de résilience.



Par RENÉE RIVEST,
CRHA, présidente fondatrice,
ReGain inc.

Conférence

*Maitre à bord en période de turbulence:
la force de la résilience*

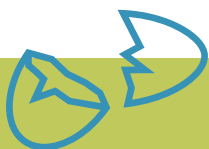
La résilience, c'est la capacité de rebondir et à se reconstruire positivement lors d'événements traumatisants. Deux dimensions sont importantes pour parler de réelle résilience. Savoir résister, savoir absorber le choc est certes louable, mais pour qu'il y ait réellement résilience, il faut y inclure la notion de transformation de ses façons d'être et de faire après un événement traumatisant.

Selon les recherches, le défi de résilience est plus grand (probabilité d'apparition de troubles) quand le traumatisme est interhumain, intentionnel et durable. Par exemple, si une personne a perdu son emploi en raison de la réorganisation de son entreprise, il lui sera plus facile de rebondir, même si elle éprouve des émotions intenses, que si elle a quitté son emploi après avoir été victime de harcèlement psychologique sur une longue période. La personne peut développer une hypersensibilité à certaines situations (par exemple traumatisme réactivé en présence de personnes en autorité qui haussent la voix). Les stratégies d'accompagnement seront différentes.

LA RÉSILIENCE : UN CONCEPT DYNAMIQUE

Pourquoi le concept de résilience pousse-t-il plus loin la notion de « gestion du changement » au niveau de l'individu ? C'est qu'il

QUELQUES EXEMPLES DE SITUATIONS TRAUMATISANTES



- Perte d'un emploi
- Rétrogradation
- Promotion non obtenue
- Promotion qui a mal tourné
- Évaluation du rendement décevante
- Déménagement après une délocalisation
- Compétition malsaine
- Conflits interpersonnels
- Violence et harcèlement physique et/ou moral
- Perte d'un collègue, d'un patron
- Maladie personnelle, d'un parent ou d'un collègue
- Décès d'un parent ou d'un collègue

propose une façon d'être, une attitude particulière par rapport à la vie elle-même. La résilience encourage non seulement à faire face aux intempéries de la vie et à s'y adapter, mais aussi à savoir y plonger les yeux ouverts, avec réalisme et sans dramatisation. La notion de résilience invite à apprendre à se servir des situations traumatisantes comme de leviers de transformation personnelle.

Le concept de résilience implique ainsi une confiance dans l'extraordinaire potentiel de chaque personne de rebondir. À chaque étape de son histoire, il existe une possibilité de réparation. Le potentiel de résilience varie selon l'état émotionnel de l'individu, selon son rapport à l'environnement social et événementiel. Chaque personne a des dispositions plus ou moins favorables selon les trois grands paramètres suivants :

- les caractéristiques personnelles (son histoire, sa personnalité) ;
- le contexte du trauma (ce qui est arrivé) ;
- l'organisation du soutien post-traumatique.

LES CONDITIONS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA RÉSILIENCE

La plupart des chercheurs s'entendent sur certaines conditions pour qu'il y ait une possibilité de résilience soit :

- la capacité de ressentir et d'exprimer ce qui est vécu ;
- la possibilité de compter sur un soutien social.

À cela s'ajoutent des facteurs de protection qui sont des stratégies permettant de s'adapter à une situation menaçante. Certaines de ces stratégies sont plus efficaces que d'autres du point de vue de la résilience. En voici quelques unes...

Déni – Ce refus de se souvenir ou de voir une réalité dangereuse, sinon la banalisation de cette dernière peut être bénéfique temporairement pour amortir un choc traumatique et protéger de la

souffrance. « Mais non, ce n'est pas grave. Que veux-tu, il a le droit de me traiter de la sorte, c'est lui le patron. » Mais maintenir cette stratégie ne contribue pas à la résilience.

Hyperactivité – Selon Boris Cyrulnik, l'évitement de la pensée en se tenant occupé afin d'empêcher la fixation des images traumatiques est une défense qui occupe le cerveau, mais qui, comme le déni, ne favorise pas une réelle résilience.

Intellectualisation – Ce processus de généralisation permet à l'individu d'éviter l'affrontement qui l'impliquerait personnellement. « Nous vivons une situation de changement importante, il est normal de réagir ainsi, il ne faut pas s'en faire avec ça. » Comme le

« EN NOUS AMENANT À REPRENDRE
DU POUVOIR SUR NOTRE VIE ET À
NE PAS RESTER DANS UNE POSITION
DE VICTIME APRÈS UN COUP DUR,
LA RÉSILIENCE FAIT APPEL À NOS
RESSOURCES, AUX PARTIES QUI
EXISTENT EN NOUS. » SYLVIE ROUSSEAU



déni et l'hyperactivité, cette stratégie maintient un certain équilibre émotionnel, mais ne permet pas de toucher à l'émotion réellement vécue et ralentit le processus de résilience.

Anticipation – L'exploration de différents scénarios potentiels permet de se préparer mentalement et émotionnellement à une situation à risque. Par exemple, Monique revient après un mois d'absence à la suite du décès de son conjoint ; elle se prépare à d'éventuelles réactions de ses collègues et, bien sûr, aux siennes. Cette stratégie permet une préparation psychologique afin de diminuer les risques d'un nouveau traumatisme et préserve l'équilibre. Le défi de cette stratégie est de rester présent à la réalité vécue lors du retour, malgré les différents scénarios envisagés. Ceux-ci n'ont souvent rien à voir avec la réalité.

Sublimation – Cette stratégie vise à transformer la blessure en actions créatives socialement valorisées. La personne consacre son énergie à organiser sa nouvelle existence pour lutter contre la blessure et apprendre à vivre autrement. Une nouvelle sensibilité se manifeste et la personne utilise son expérience pour en faire quelque chose d'utile pour d'autres. Ainsi, Mario, qui était professionnel en informatique, a été harcelé psychologiquement par sa gestionnaire pendant plus de cinq ans ; après avoir suivi une thérapie, il décide de retourner aux études et de devenir gestionnaire pour pouvoir



« CAPACITÉ À RÉUSSIR, À VIVRE
ET À SE DÉVELOPPER POSITIVEMENT
DE MANIÈRE ACCEPTABLE, EN DÉPIT
DU STRESS OU D'UNE ADVERSITÉ
QUI COMPORTE NORMALEMENT UN
RISQUE GRAVE D'UNE ISSUE NÉGATIVE. »

BORIS CYRULNIK, UN MERVEILLEUX MALHEUR

insuffler un style de gestion conforme à ses valeurs de respect. Cette stratégie propose la question suivante : « Qu'ai-je envie de faire de ma blessure? », ce qui favorise la résilience.


Humour – Cette stratégie vise à libérer une partie de la tension vécue en soulignant des aspects loufoques ou amusants, et ce, sans méchanceté ou intention de blesser l'autre. Le partage de l'humour dans des situations de tension, selon Boris Cyrulnik, peut donner une indication de la proximité affective des personnes présentes et offrir des conditions favorisant la résilience.

L'IMPORTANCE DE RESTER EN CONTACT AVEC LA RÉALITÉ

Naples a vécu quatre tremblements de terre importants entre 1980 et 1987. Des chercheurs se sont intéressés à ce qui est arrivé à trois groupes de citoyens. Le premier groupe a été protégé et éloigné lors du premier séisme, le deuxième a reçu de l'aide sur place et a été mis à contribution pour l'organisation des secours et le troisième est resté sur place, mais n'a reçu aucune assistance. C'est le deuxième groupe qui a gardé le moins de séquelles. Les individus qui ont le mieux surmonté le tremblement de terre de 1987 sont ceux qui ont été rendus actifs lors du séisme de 1980.

Il est donc stratégique, du point de vue de la résilience, de permettre aux personnes de demeurer actives et en contact avec la réalité vécue, même si les émotions ressenties sont difficiles à supporter, et de trouver avec elles des moyens de rebondir. Comme le rapport à l'autre (soutien social) est une des conditions essentielles à la résilience, le professionnel de la gestion des ressources humaines peut devenir, en tant que personne-ressource, un « tuteur de résilience » pour certaines personnes. Ce rôle ne s'impose pas... Il ne peut s'exercer que s'il existe une relation de confiance, d'empathie et

d'estime mutuelle entre la personne blessée et l'intervenant. À travers le regard, les mots, l'expérience de l'autre, il est possible de trouver le courage et l'inspiration nécessaires pour rebondir.

L'histoire fascinante de Jill Bolte Taylor, éminente neuro-anatomiste de l'Université de l'Indiana, illustre bien cette invitation à rester le plus possible dans le moment présent. Victime d'un accident cérébrovasculaire, elle a étudié ses effets sur elle-même avant de pousser ses recherches et de découvrir que le cerveau est capable de dissiper chimiquement, en une minute et demie, toutes réactions de l'organisme (douleur physique, peur, crainte, joie, déception, etc.). Ce qui est intéressant dans ce qu'elle a découvert, c'est qu'elle fait clairement la distinction entre douleur et souffrance. « Il faut à tout prix prendre conscience que l'on peut très bien éprouver une douleur physique sans pour autant se laisser envahir par la souffrance émotionnelle, dit-elle. La douleur ne relève pas d'un choix conscient alors que la souffrance si. » 

La bibliographie de cet article se trouve dans *Effectif* électronique [www.portailrh.org/effectif].



**GROUPE
PERSPECTIVE**
L'efficacité en ressources humaines

Pour des ressources qui vous complètent vraiment.

- > RECRUTEMENT DE PERSONNEL TEMPORAIRE ET PERMANENT
- > CHASSE DE TALENTS CADRES ET PROFESSIONNELS
- > SERVICES-CONSEILS

Développement organisationnel / évaluation de potentiel /
développement des compétences et coaching / gestion et transition de carrière





QUÉBEC - MONTRÉAL - LÉVIS
www.groupeperspective.com



**PERSPECTIVE
PARTNERSHIP**
OTTAWA - TORONTO - WINNIPEG - CALGARY - EDMONTON - VANCOUVER