

---

# INITIATION À L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS D'INTIMIDATION

---

Microprogramme 1 : Les notions de base : l'accompagnement,  
l'intervention, l'intimidation, l'empathie et l'éthique



25 juillet 2018  
RÉSEAU FADOQ- RÉGION DES LAURENTIDES  
Auteur : Monsieur Jean-Paul Déom

---

TABLE DES MATIÈRES – MICROPROGRAMME 1  
Les notions de base à : l'accompagnement, l'intervention,  
l'intimidation, l'empathie et l'éthique

### 1.1 Introduction

Sensibilisation : une feuille de papier : une empreinte (Exercice 1).....	4
Accompagner (Soren Kierkegaard).....	6
Capacité de se décentrer (1) – Le portrait chinois (Exercice 2) .....	7

### 1.2 Mise à niveau

Questionnaire sur l'intimidation (Exercice 3).....	9
Corrigé du questionnaire sur l'intimidation .....	10
Le tableau des différences .....	11
Tort ou raison (Exercice 4) .....	12
Dynamique d'une situation d'intimidation.....	14
Les acteurs, leur rôle et leur responsabilité .....	16
La part du colibri (Pierre Robi) .....	17

### 1.3 Intervention et accompagnement

L'intervention et l'accompagnement .....	19
Les composantes de l'accompagnement .....	21
La communication lors de l'accompagnement.....	24
Qu'entendons-nous par intervention, par accompagnement ? (Exercice 5) .....	26
Les comportements et les attitudes à éviter .....	28
Le poisson du psychanalyste (Robert Dilts) .....	29
La relation d'aide (Anonyme) .....	31
Étude de cas : une situation d'intimidation (Exercice 6).....	32

### 1.4 L'empathie et l'autoempathie

Deux attitudes : empathie et « être éponge » (Exercice 7) .....	36
L'empathie.....	38
L'apport de l'empathie .....	40
Obstacles fréquents à l'empathie.....	41
Réflexions et outils pour développer l'empathie (Exercice 8).....	42
L'autoempathie et l'accompagnement .....	45

L'assertivité.....	46
Apathie, antipathie, sympathie ou empathie (Exercice 9).....	48
Attitudes spontanées face à la détresse émotionnelle.....	50
<b>1.4 L'éthique et l'art du questionnement</b>	
L'éthique.....	52
La salle d'urgence (Exercice 10).....	54
<b>Annexes</b>	
1- Poème (Lautréamont).....	56
2- Les maladies de l'accompagnement.....	57
3- L'autoempathie.....	58
4- Des singes et des hommes (Guy Pelletier).....	61
5- Les valeurs.....	68
6- Les différents types de valeurs.....	69
7- Valeurs, normes et code de vie.....	71
8- Identification et priorisation des valeurs (Exercice 11).....	73
9- Un conte de l'Inde (Anonyme).....	76



## 1.1 INTRODUCTION

---

*Exercice 1 : Sensibilisation : une feuille de papier, une empreinte*

---

- 1<sup>re</sup> étape : Froissez cette feuille de papier et ensuite, dépliez-la.  
Constatez l'état de cette feuille.
- 2<sup>e</sup> étape : Comparez votre feuille froissée avec celle d'un autre participant.  
Constatez les différences.
- 3<sup>e</sup> étape : Repassez-la pour la rendre le plus lisse possible et constatez la difficulté  
de la remettre dans son état initial.

Chaque aîné porte les marques de l'intimidation bien longtemps après les événements, telle cette feuille froissée. Les cicatrices sont différentes pour chaque personne.

MICRO I – Formation du Réseau FADOQ – Région des Laurentides (2018)

Offerte aux intervenants et aux bénévoles – Milieux aînés

Grâce à la généreuse contribution du Ministère de la Famille – Ensemble contre l'intimidation



## ACCOMPAGNER

Si je veux réussir  
À accompagner un être vers un but précis  
Je dois le chercher là où il est  
Et commencer là, justement là.

Sinon, je me trompe moi-même  
Quand je pense pouvoir aider l'autre.  
Car pour aider un être,  
Je dois certainement comprendre plus que lui.  
Mais d'abord comprendre ce qu'il comprend.

Si je n'y parviens pas, il ne sert à rien  
Que je sois plus capable et plus savant que lui.  
Si je désire avant tout montrer ce que je sais  
C'est par orgueil.  
Je cherche à être admiré de l'autre  
Plutôt que de l'aider.

Tout soutien commence avec humilité  
Devant celui que je veux accompagner :  
Car aider n'est pas vouloir maîtriser  
Mais vouloir servir,  
Sans cela, je ne puis aider l'autre.

**Soren Kierkegaard**

---

*Exercice 2 : Capacité de se décentrer (1) – Le portrait chinois*

---

En faisant appel à l’analogie et à la métaphore, comparez une notion, un concept ou une valeur soit à une personne, soit à un animal ou à un objet. Voici un exemple, pour vous mettre sur la piste :

*Si la justice était un objet, ce serait quoi et pourquoi ? La justice serait une balance, elle pèse le pour et le contre pour donner un jugement.*

1- Quelle caractéristique mettez-vous en évidence ?

---

2- Si telle notion était un objet, ce serait quoi et pourquoi ?

---

Cet exercice est une méthode pour amener son attention sur autre chose,  
pour s’ancrer dans le moment présent.  
Il existe d’autres façons, en avez-vous à partager?

---

Source : Michel Zozzi – Marie Gilbert (Philo à la maison.)





## 1.2 MISE À NIVEAU

---

*Exercice 3 : Questionnaire sur l'intimidation*

---

- a) La plupart du temps, l'intimidation est un « incident anodin ».
- VRAI  FAUX
- b) Les personnes âgées ne font pas ce genre de geste intentionnellement.
- VRAI  FAUX
- c) La plupart du temps, l'intimidation prend la forme d'une agression verbale.
- VRAI  FAUX
- d) Le monde, en général, n'est pas conscient de l'ampleur de l'intimidation chez les aînés.
- VRAI  FAUX
- e) Les personnes âgées qui intimident d'autres croient souvent que ceux-ci les ont contrariés et que, par conséquent, ils sont à l'origine du problème.
- VRAI  FAUX
- f) Les personnes âgées qui subissent de l'intimidation sont habituellement plus sensibles que leurs pairs.
- VRAI  FAUX
- g) Les personnes âgées sont impuissantes à mettre fin à l'intimidation entre leurs pairs.
- VRAI  FAUX
- h) Les responsables peuvent jouer un rôle limité dans la prévention de l'intimidation. C'est aux personnes âgées de changer.
- VRAI  FAUX
- i) Les témoins peuvent réellement participer à mettre fin à l'intimidation entre aînés.
- VRAI  FAUX
- j) La taquinerie est une forme subtile d'intimidation.
- VRAI  FAUX

---

*Corrigé du questionnaire sur l'intimidation*

---

- a) La plupart du temps, l'intimidation est un « incident anodin ».  
FAUX
- b) Les personnes âgées ne font pas ce genre de geste intentionnellement.  
FAUX
- c) La plupart du temps, l'intimidation prend la forme d'une agression verbale.  
VRAI
- d) Le monde, en général, n'est pas conscient, de l'ampleur de l'intimidation chez les âgés.  
VRAI
- e) Les personnes âgées qui en intimident d'autres croient souvent que ceux-ci les ont contrariés et que, par conséquent ils sont à l'origine du problème.  
VRAI
- f) Les personnes âgées qui subissent de l'intimidation sont habituellement plus sensibles que leurs pairs.  
FAUX
- g) Les personnes âgées sont impuissantes à mettre fin à l'intimidation entre leurs pairs.  
FAUX
- h) Les responsables des milieux de vie peuvent jouer un rôle limité dans la prévention de l'intimidation. C'est aux personnes âgées de changer.  
VRAI
- i) Les témoins peuvent réellement faire la différence quant à l'arrêt de l'intimidation entre âgés.  
VRAI
- j) La taquinerie est une forme subtile d'intimidation.  
FAUX

QUESTIONS	TAQUINERIE	CONFLIT	AGRESSION	INTIMIDATION
Ce comportement est-il réciproque ?	Habituellement, les deux se taquinent équitablement.	En général, chacun réplique et tient son bout.	Rarement. Il n'y a qu'un agresseur.	Non. Il y a une personne qui intimide et une autre qui est victime d'intimidation.
Les deux personnes semblent-elles s'amuser ?	Habituellement, elle se produit au sein d'une relation solide, positive.	Non. C'est une situation qui se développe selon les circonstances.	Non. Il y a une personne qui est agressée.	Non. Une personne est lésée, affligée ou blessée.
Est-ce amusant ?	Habituellement, les deux personnes aiment se taquiner.	Non. Il survient à la suite d'un désaccord, d'une différence d'opinion.	Non. C'est une situation aliénante et gênante.	Non. L'intimidateur cherche à effrayer l'autre.
Cela s'est-il déjà produit entre ces deux personnes ?	Oui. La taquinerie se produit quand il y a une familiarité entre deux personnes.	Oui et non. Le conflit peut se développer occasionnellement et selon les circonstances.	Possiblement. L'agression peut se produire une seule fois.	Oui. L'intimidation est toujours un comportement répétitif.
Existe-t-il une inégalité de pouvoir entre ces deux personnes ?	Non. La taquinerie exprime l'intimité et l'affection que les deux personnes se portent.	Non. Les personnes impliquées dans un conflit se connaissent et sont généralement des amis.	Possiblement. L'agression peut se produire au sein d'une relation fragile.	Oui. Il y a toujours une inégalité de rapport de force lors de l'intimidation.

Source : Debras Pepler et Wendy Craig (2014).

---

*Exercice 4 : Tort ou raison*

---

Déposez la feuille au sol. Placez un participant à chaque bout de la feuille.  
Tentez par tous les moyens de faire comprendre à l'autre que vous avez raison sur le  
chiffre qui est devant vous.



Ce n'est pas parce que tu as raison que moi j'ai tort.  
C'est juste que tu n'as pas le même point de vue que moi.

---

## DYNAMIQUE D'UNE SITUATION D'INTIMIDATION

« Analyser un incident d'intimidation en mettant l'accent uniquement sur les actions de l'intimidateur et de la victime est une vision réductrice du problème.

En effet, l'intimidation ne se réduit pas à une situation où une personne en agresse une autre, mais elle correspond plutôt à une dynamique de pouvoir qui engage plusieurs personnes. »

Frédérique Saint-Pierre

Outre l'intimidateur et l'intimidé, la situation d'intimidation implique des témoins, différents proches et des responsables d'un milieu. Plusieurs plans doivent être analysés si nous voulons bien cerner la situation d'intimidation.

### **La problématique personnelle des aînés en cause**

Une différenciation de stratégie s'impose pour répondre aux besoins de chacun des acteurs afin de s'assurer de l'efficacité de nos interventions et d'offrir une écoute bienveillante. Nous devons tenir compte non seulement du rôle des acteurs en situation d'intimidation mais aussi d'autres éléments comme les indices, les indicateurs, les facteurs de risque, de vulnérabilité et de protection.

### **Le climat du milieu**

« Le milieu agit comme un miroir dans lequel la personne aînée se voit, mais aussi comme une fenêtre à travers laquelle la personne aînée voit les autres personnes aînées. »

Jean-Paul Déom

Le contexte social est susceptible de favoriser l'éclosion de situations d'intimidation plutôt que la création d'un milieu bienveillant. L'approche de prévention et d'intervention doit tenir compte de la culture relative aux enjeux de pouvoir entre les acteurs du milieu, du climat du milieu et des aspects qui peuvent l'influencer :

- La promotion de saines relations ;
- Le rôle du personnel et de la direction ;
- La qualité d'écoute face aux incidents exprimés par les aînés ;
- Le droit à la différence ;
- Le niveau de tolérance par rapport à l'expression des comportements agressifs ;
- La possibilité de prise en charge de l'aîné par lui-même.

## **Le milieu familial**

Le comportement et les attitudes des proches sont influencés par :

- Le niveau de sensibilité, de soutien, d'engagement et de cohérence vis-à-vis les différents acteurs d'une situation d'intimidation. (Rejet, hostilité, indifférence, surprotection, compréhension, accompagnement, etc.).
- La perception du rôle joué par les différents acteurs de la situation d'intimidation.
- La connaissance ou non des ressources disponibles.
- La mobilisation des ressources.

## **La communauté**

La présence et l'accessibilité aux ressources (psychologiques, communautaires, en santé et sécurité) jouent un rôle majeur en termes de soutien.

## **Approche globale à l'échelle du milieu**

La prévention et l'intervention, c'est l'affaire de tous. Personne ne peut s'exclure. Une situation d'intimidation étant un problème d'ordre relationnel, elle requiert une approche relationnelle impliquant une vision systémique de la situation d'intimidation. Nous préconisons une approche globale du milieu où tous les acteurs du milieu (aînés, proches, intervenants, bénévoles et responsables) sont interpellés non seulement à intervenir et prévenir l'intimidation mais aussi à créer un milieu bienveillant, sécuritaire et inclusif. Tous et chacun, selon leurs ressources, sont appelés à y participer activement.



## LES ACTEURS, LEUR RÔLE ET LEURS RESPONSABILITÉS

« Il faut se rappeler l'importance d'avoir une vision globale et systémique du problème de l'intimidation puisque les facteurs qui y contribuent se retrouvent dans l'interaction entre intimidateur, intimidé, témoins, proches et entourage, et que toutes ces personnes évoluent dans un milieu qui a sa culture et ses propres codes. »

Frédérique Saint-Pierre

Les acteurs	Leur rôle	Leurs responsabilités
L'intimidé	Cible de l'intimidation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Résister à la situation d'intimidation.</li> <li>· Dénoncer.</li> <li>· Demander de l'aide.</li> <li>· Comprendre l'intimidation.</li> <li>· Identifier le rôle joué.</li> </ul>
L'intimidateur	Rôle important dans l'apparition et le maintien des situations d'intimidation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Arrêter l'intimidation.</li> <li>· Utiliser leurs habilités de manière prosociale plutôt qu'antisociale.</li> <li>· Demander de l'aide.</li> <li>· Identifier le rôle joué.</li> </ul>
Les témoins	Rôle-clé dans la dynamique de l'intimidation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empathie à l'égard de l'intimidé.</li> <li>· Désamorcer la situation.</li> <li>· Dénoncer. (Comprendre la différence entre dénonciation et délation.)</li> <li>· Demander de l'aide.</li> </ul>
Les proches	Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Faire appel aux ressources.</li> <li>· Concertation.</li> </ul>
Les responsables	Identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Situer la nature de la situation d'intimidation.</li> <li>· Dissocier affect et émotion.</li> <li>· Faire appel aux ressources.</li> <li>· Formation.</li> <li>· Concertation.</li> <li>· Politique de prévention et d'intervention.</li> </ul>



## LA PART DU COLIBRI

Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux, terrifiés et atterrés, observaient, impuissants, le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes d'eau dans son bec pour le jeter au feu. Au bout d'un moment, le Tatou, agacé par ses agissements dérisoires, lui dit :

Colibri ! Tu n'es pas fou ? Tu crois que c'est avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ?  
Qu'importe, répondit le Colibri, je fais ma part.

Pierre Robbi

Si chacun de nous attend pour agir que d'autres interviennent, nous ne sommes pas prêts de contrer l'intimidation. Le colibri nous montre la voie. Que chacun, à son niveau, fasse sa part... et, comme le dit le proverbe, « les petits ruisseaux font les grandes rivières ».

Posons-nous la question : quelle pourrait être ma part, si modeste soit-elle, devant une situation d'intimidation ?



### 1.3 L'INTERVENTION ET L'ACCOMPAGNEMENT

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez, que de dits, de non-dits, d'interdits et *d'inter-dits* à la rencontre entre vous et moi. »

Jean-Paul Déom

### **L'intervention**

Intervenir, c'est l'art de passer à l'action. Intervenir est la capacité de combler un écart entre une situation actuelle et une situation désirée. L'intervention n'a rien à voir avec le vagabondage autour d'un obstacle, d'un problème ou d'un conflit mais plutôt une prise en charge d'une situation, d'un événement afin de permettre à un milieu ou à une ou plusieurs personnes d'assumer leur propre développement. Intervenir en situation d'intimidation entre aînés doit prendre le sens d'accompagner l'un et l'autre des acteurs d'une situation.

### **L'accompagnement**

« Les personnes ont en elles de vastes ressources pour se comprendre et changer de manière constructive leur façon d'être et de se comporter. »

Carl Rogers

Accompagner un aîné (intimidé, intimidateur, témoin ou proche), c'est la capacité de l'amener à mobiliser ses ressources pour mieux vivre la situation d'intimidation. L'accompagnement est une rencontre, un déplacement de personnes, chacun de leur lieu vers un lieu inconnu. Il s'agit d'une rencontre d'abord avec soi, ensuite avec l'autre et les éléments du réel\*.

L'accompagnateur répond à une demande. Il accompagne avec ses connaissances, ses habiletés et ses attitudes. Il est son expérience.

---

\* Ces éléments sont le temps, l'espace, la réglementation, le système de responsabilité, le système d'évaluation, etc. Ils régissent les deux personnes lors de la rencontre et ils doivent faire partie des préoccupations de l'accompagnateur avant la rencontre. Par exemple : l'heure de la rencontre, le lieu, la durée, la température, etc.).

« Lors d'une rencontre, toute personne exprime à la fois ce qu'elle est,  
ce qu'elle fait, ce qu'elle pense, ce qu'elle sait, ce qu'elle désire, ce qu'elle aime.  
Ce faisant, elle est là en tant que personne. »

Jean-Paul Déom

« La compréhension comporte un risque. Si je me permets de comprendre vraiment une autre personne, il se pourrait que cette compréhension me fasse changer. Or nous avons peur du changement. »

Carl Rogers

L'accompagnement est une posture centrée sur la personne. C'est un ajustement à la singularité de l'autre. Selon, Maëla Paul, c'est aller avec/vers un autre. Un déplacement en commun à l'initiative d'autrui.

Au cœur de l'accompagnement, nous retrouvons les dix composantes suivantes :

### **Le sens**

L'accompagnement, c'est l'ouverture au ressenti interne. En se servant de l'image de l'effervescence du champagne, nous pouvons dire que l'accompagnement permet au vécu de la personne aînée accompagnée de monter à la surface de la conscience comme les bulles pétillantes.

« L'accompagnement : un lieu où se pensent les conditions qui permettent à autrui d'être à l'initiative de ses choix et de ses décisions »

Maëla Paul

### **Les acteurs de la situation d'intimidation**

Chacun des acteurs (intimidé – intimidateur – témoin – proche) a une histoire à laquelle la situation est liée (voir le tableau à la page 19). Une façon d'être plus ou moins bien dans « ici et maintenant ».

### **La relation**

Elle a un début, un continuum et une fin. Elle s'inscrit dans un temps, a une durée et exige de l'engagement de part et d'autre. C'est la rencontre de deux subjectivités : l'intersubjectivité crée sa complexité. Nous sommes nécessairement sous les signes du suspensif et de l'incertain. La relation se centre sur la personne et non sur le problème ! (Sinon la tentation serait d'essayer d'apporter une solution immédiate ; une solution qui serait celle de l'accompagnateur et non de l'accompagné.) L'intérêt se porte sur le contenu émotif qui est l'objet réel de la relation.

## **Le but**

Le but est une réponse à un besoin. Il ne s'agit pas de résoudre un problème en particulier, mais plutôt d'aider une personne à grandir, à devenir elle-même, à accepter sa différence et à la faire accepter par les autres. Il s'agit d'aider la personne accompagnée à préciser son cadre de référence et à clarifier son système de valeurs et de lui permettre de trouver sa solution au problème auquel elle est confrontée.

## **Responsabilité et décision**

L'accompagnateur a la responsabilité des moyens et non celui des résultats. Il a le rôle de créer les conditions permettant à la personne accompagnée d'exercer sa capacité d'agir et d'être. La décision de changer la situation appartient à la personne accompagnée.

## **La présence**

« Être là » est une capacité physique et une capacité psychologique d'être avec quelqu'un. L'accompagnateur offre une présence à l'autre ; une approche humaine et bienveillante d'où émane calme, espoir et sécurité. Une présence où la parole est à l'ombre du silence. Un silence, pas une absence de mots, ni un vide mais plutôt un rythme de communication qui respire et laisse place au respect.

« Si la parole vient du silence, nous ne céderons pas au piège de remplir par nos verbiages ce qui nous apparaît un vide. Ainsi, nous serons sensibles au processus qui utilise le silence. »

Jean-Paul Déom

## **L'acceptation : comprendre le cadre de référence de l'autre**

« Percevoir son expérience ainsi que la signification, le sentiment, la sensation et la 'saveur' qu'elle a pour lui ».

Carl Rogers

L'autre est différent de soi et la prise en compte de cette différence est essentielle. Comprendre l'autre c'est « entrer dans son cadre de référence ». Cette compréhension n'est pas aisée, ni simple, même si elle est toujours enrichissante pour les deux. Comprendre l'autre signifie sortir des réactions habituelles de jugement et d'évaluation de ce qui est normal, raisonnable, estimable, juste, faux... à nos yeux. Il s'agit d'un sentiment d'ouverture à l'expérience d'une autre personne, à sa manière d'être, sans exigence de changement.

## **Le respect chaleureux**

Reconnaître dans l'autre une personne humaine. La percevoir comme un être unique et libre, capable de prendre ses propres décisions, même si c'est parfois avec de l'aide. La respecter, c'est lui manifester de l'estime, la traiter avec déférence et politesse, c'est l'accueillir dans sa différence et lui montrer une considération réelle pour ce qu'elle est et ce qu'elle vit. Ne jamais manifester une menace pour l'autre.

## **L'authenticité : être vraiment soi-même**

« Si j'accepte l'autre comme quelque chose de figé, déjà diagnostiqué et classé, déjà formé par son passé, je contribue ainsi à conforter cette hypothèse limitée. Si je l'accepte comme un processus en devenir, alors je fais ce que je peux pour confirmer ou réaliser ses potentialités. »

Carl Rogers

L'authenticité, c'est demeurer strictement soi-même : transparent, spontané et ouvert. Ne pas chercher à présenter une façade artificielle et ne pas se prétendre expert de la situation de l'autre. C'est la personne accompagnée qui sait ce dont elle souffre, quels sont les problèmes cruciaux qui l'habitent. Celui qui accompagne est un « expert » non pas du contenu qui appartient à la personne accompagnée, mais de la façon dont il va aider l'autre à agir sur son projet de vie.

La capacité à être au plus près de soi est un facteur de changement possible pour l'autre. Être vraiment soi-même, c'est être au-delà des façades, des masques, des « je devrais », de ce qu'on attend de soi, de ce qui fait plaisir à l'autre. C'est tendre vers sa propre direction, vers une ouverture sur la complexité qui nous habite, vers une acceptation de soi et de l'autre, vers une confiance en soi et en l'autre. C'est être son expérience.

## **Congruence**

Manifester une certaine adéquation entre ce que je ressens, ce que je pense, ce que je dis et ce que je fais ; entre mon comportement verbal et non verbal. Ainsi je crée une harmonie entre mes émotions, mes pensées et mes actions.

D'autres composantes sont essentielles à l'accompagnement : l'écoute, l'empathie, l'autoempathie, etc. Ces composantes seront traitées dans les prochains chapitres.



Depuis toujours, la communication joue un rôle-clé dans la relation que nous avons avec nos semblables. Communiquer, c'est aller au-delà. C'est mettre en commun ; c'est partager. La notion d'intérêt disparaît au profit de la notion du respect de l'autre. Avec la communication, nous sommes vraiment dans le registre de l'humain.

### Les formes de communication\*

La communication en général est associée au langage ou à la parole. Il existe différentes techniques pour la maîtriser et en tirer profit. Mais le sens de la communication est plus vaste que la simple communication **verbale**. La communication **non-verbale** est aussi un mode de communication à part entière.

### La communication verbale

La communication verbale est celle qui se base sur l'utilisation de la parole dans tous ses états : **oral** et **écrit**. La communication verbale est constituée des signaux linguistiques ayant un sens comme les lettres, la ponctuation, les panneaux de signalisation (qui appartiennent aussi à la communication non-verbale). Le langage et les mots lui sont nécessaires. Le langage répond à une commande motrice volontaire. Les mots peuvent avoir un sens dénotatif (sens donné par le dictionnaire) et connotatif (sens qui dépend du contexte et de la signification subjective de celui qui l'émet). La communication verbale sert à évoquer une réalité.

### La communication non-verbale

Ce que vous montrez est plus important que ce que vous dites !

Des recherches\*\* révèlent que lorsque nous communiquons des sentiments et des attitudes, seul un faible pourcentage du message dans son ensemble est communiqué par les mots :

- 55 % du message est transmis par le langage corporel (plus particulièrement par les mouvements des petits muscles entourant les yeux qui communiquent l'étonnement, l'incrédulité, le doute ou le dégoût) ;
- 38 % du message passe par le ton de notre voix ;
- 7 % du message est transmis par les mots que nous utilisons.

La communication non-verbale est la transmission et le partage d'éléments signifiants (ayant un sens) sans l'emploi de la parole. C'est le premier mode de communication dans la relation mère-bébé : par le toucher, les gestes, le regard, les odeurs, etc.

---

\* Source : Coaching-communication.

\*\* Source : Mehrabian, 2007.

La gestuelle, la façon de s’asseoir, de parler et d’établir un contact visuel sont autant de moyens de communication non-verbaux qui influencent le message transmis.

Différents contenus de la communication non-verbale sont complémentaires et simultanés à la communication verbale. La communication non-verbale recouvre tous ces éléments\* :

- Cotextuels :** mimique, mouvement corporel, déplacement.
- Vocaux :** son, timbre, intonation.
- Contextuels (indices) :** corporels (sexe, âge, taille, ethnie, etc.) ;  
appartenance (vêtements, insignes, uniformes, etc.) ;  
relationnels (signes hiérarchiques, habits de fonction, postures, etc.).

### **Différence entre communication non-verbale et langage non-verbal**

Ces deux expressions sont parfois considérées à tort comme des synonymes. *De la même manière que le langage n’est pas la communication, le langage non-verbal n’est pas la communication non-verbale.*

Ne cherchez pas votre langage non-verbal, il vous suit à la trace, comme une ombre. Il est ce qui se dégage de vous, car quoi que vous fassiez ou ne fassiez pas, que vous bougiez ou ne bougiez pas, votre langage corporel vous exprime. Le langage corporel est riche d’histoire et nous le véhiculons sans nous en rendre compte. C’est parce qu’il y a un langage non-verbal propre que vous pouvez reconnaître un proche à sa démarche dans la brume, au milieu d’autres gens.

La communication non-verbale est d’une autre nature. Elle est liée à l’interaction, à l’échange. Les gestes y prennent toute leur importance. Elle va permettre de ponctuer, renforcer, nuancer, voire contredire ce qui sera dit par les mots.

---

\* Source : Une théorie de la relation (synergologie.org).

---

*Exercice 5 : Qu'entendons-nous par intervention, par accompagnement ?*

---

1- Associez les phrases aux mots correspondants.

Intervention :	Accompagnement :
----------------	------------------

- a) L'art de passer à l'action.
- b) Capacité d'amener une personne à mobiliser ses ressources.
- c) Capacité de combler un écart entre une situation actuelle et une situation désirée.
- d) C'est une rencontre, un déplacement de personnes, de leur lieu vers un lieu inconnu.
- e) C'est une prise en charge d'une situation ou d'un événement.
- f) Son but n'est pas de résoudre un problème mais plutôt d'aider une personne à grandir.

2- Le non-verbal recouvre à la fois des éléments cotextuels, vocaux et contextuels. Associez les éléments aux bons mots.

Cotextuels :	Vocaux :	Contextuels :
--------------	----------	---------------

- a) L'âge.
- b) Les mimiques.
- c) Le timbre de la voix.
- d) Les habits de fonction.
- e) La posture.

- 3- Cochez la bonne réponse. Lors d'une rencontre d'accompagnement, la responsabilité des moyens appartient à :

L'accompagnateur :	L'accompagné :
--------------------	----------------

- 4- Cochez la bonne réponse. Lors d'une rencontre d'accompagnement, la responsabilité des résultats appartient à :

L'accompagnateur :	L'accompagné :
--------------------	----------------

- 5- Ces comportements et ces attitudes sont à privilégier lors d'un accompagnement : VRAI ou FAUX.

- a) L'intérêt de l'accompagnateur se porte sur le contenu émotif.

VRAI  FAUX

- b) L'accompagnateur doit donner des conseils directs et précis.

VRAI  FAUX

- c) Ne pas chercher à présenter une façade artificielle et ne pas se prétendre expert de la situation de l'autre.

VRAI  FAUX

- d) L'accompagnateur doit présenter une attitude distante et éloignée.

VRAI  FAUX

- e) L'accompagnateur offre une présence à l'autre ; une approche humaine et bienveillante d'où émane calme, espoir et sécurité.

VRAI  FAUX

- f) L'accompagnateur doit réagir aux valeurs contenues dans le message.

VRAI  FAUX

Les réponses du questionnaire se trouvent dans le texte des pages précédentes touchant l'intervention et l'accompagnement.

---

## LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS À ÉVITER

- Donner notre avis avec nos références, notre histoire au risque parfois de chercher inconsciemment à régler nos problèmes en se servant de l'histoire de l'autre.
- Trop s'impliquer dans l'histoire de l'autre et faire de notre propre histoire une norme applicable à tous.
- Prendre l'ascendant sur l'autre car il peut paraître frustrant de l'extérieur de constater que la personne ne fait pas ce qui pourrait l'aider.
- Donner des conseils directs et précis.
- Réagir aux valeurs contenues dans le message.
- Accorder une importance trop grande au passé.
- Offrir une sympathie trop grande.
- Être non congruent (pensées, dires et gestes).
- Être inconséquent (non-respect des rendez-vous, retard, etc.).
- Présenter une attitude éloignée, distante.
- Manifester peu d'intérêt pour ce qu'exprime la personne.



## LE POISSON DU PSYCHANALYSTE \*

« La vie ne signifie pas quelque chose de vague, mais quelque chose de très réel et concret, tout autant que les tâches de la vie sont réelles et concrètes. »

Victor E. Frankl

Les tâches et la vie diffèrent pour chaque personne, et d'un moment à un autre. Les interrogations sur le sens de la vie ne peuvent jamais être résolues par des affirmations générales. C'est à l'être humain qu'appartient de trouver le sens avec ses propres ressources.

« À présent, les instincts ne disent plus à l'individu ce qu'il doit faire, ni les traditions ne peuvent le guider vers ce qu'il devrait faire ; bientôt il ne saura même plus ce qu'il veut vraiment faire et sera dirigé par ce que d'autres personnes lui diront de faire, cédant ainsi complètement au conformisme. »

Victor E. Frankl

« Un psychanalyste pensait qu'à l'origine de tous les problèmes, le patient voyait un poisson dans ses rêves. Alors que les gens venaient le voir et commençaient à lui parler de leurs difficultés, il les interrompait et demandait :

- Psychanalyste : Pardon, vous n'avez pas rêvé la nuit dernière, hum ?
- Patient : Je ne sais pas, peut-être...oui.
- Psychanalyste : Vous n'avez pas rêvé de poisson par hasard ?
- Patient : Euh, non...non.
- Psychanalyste : Parlez-moi de votre rêve.
- Patient : Je marchais dans la rue.
- Psychanalyste : Y avait-il de l'eau dans le caniveau ?
- Patient : Eh bien, je ne sais pas.
- Psychanalyste : Est-ce qu'il aurait pu y en avoir ?
- Patient : Je pense qu'il aurait pu y en avoir.
- Psychanalyste : Est-ce qu'il aurait pu y avoir un poisson dans l'eau du caniveau ?

Patient : Non...non.

Psychanalyste : Mais ça aurait pu. Vous marchiez bien dans la rue, n'est-ce pas ?  
Il n'y avait pas un restaurant dans cette rue ?

Patient : Oui, il y aurait pu y avoir un restaurant.

Psychanalyste : Est-ce qu'il y avait du poisson au menu ?

Patient : Je pense qu'un restaurant peut proposer du poisson au menu.

Psychanalyste : Ah ! Je le savais...un poisson dans les rêves ! »

---

\* Source : Robert Dilts.



## LA RELATION D'AIDE

L'idéal consiste à ne pas vouloir être  
une grande gueule pour conseiller,  
une grande main pour montrer comment faire,  
mais tout simplement de grandes oreilles pour écouter  
et de grands yeux pour être présent.  
C'est très difficile parce qu'on se sent inutile.  
Pourtant, c'est là qu'on est présent pour l'autre.

Anonyme



---

## *Exercice 6 : Étude de cas : une situation d'intimidation*

---

Cet exercice met en lumière une situation d'intimidation de type verbal, liée au matériel. Lisez-la attentivement et répondez aux questions à la fin.

### **Préambule**

La situation a lieu dans le local des activités du club d'ânés et met en présence Serge, Yvan, Jean, Suzanne, Yvonne, René et 8 autres participants à l'activité.

### **La situation**

Serge et Yvan fréquentent depuis peu la salle d'activités. Dès le début, ils se sont liés d'amitié. Installés à une table près de la fenêtre, ils échangent sur différents sujets. Ce coin du local est vite devenu leur coin de rendez-vous. Tout se déroule très bien, malgré que cela intrigue d'autres ânés.

Graduellement, des ânés viennent les voir, leur posent des questions et s'assoient avec eux. Aujourd'hui, Jean, Suzanne et Yvonne viennent s'installer à leur table. L'un après l'autre, ils prennent des objets déposés sur la table prétextant qu'ils appartiennent au club. Serge et Yvan leur demandent de les laisser tranquilles à plusieurs reprises et ils spécifient que certains objets sont à eux et qu'ils rendront ceux appartenant au club après leur rencontre. Jean réussit à prendre le cahier de Serge : « C'est à toi, cela ? » Serge, en tendant la main pour reprendre son cahier, répond : « Oui ».

Jean ramène le cahier vers lui, l'ouvre et lit à haute voix ce qui est écrit : « *Il demeure ces gestes qui se transmettent depuis l'antiquité tel un filet d'eau qui ne s'interrompt pas.* ». En présentant le cahier ouvert à Suzanne et Yvonne, il dit en ricanant : « Monsieur se pense meilleur que tout le monde et se permet d'être poète. ». Suzanne et Yvonne ricanent à leur tour. Yvan qui commence à s'énerver leur dit : « Foutez-nous la paix et remets-lui le cahier ! ». Jean lance le cahier sur la table et ce geste renverse les cafés qui se répandent sur les feuilles et les objets. Jean dit d'un air hautain : « Allez-vous-en ; c'est notre table. ». Serge et Alain refusent et disent : « On est installé ici, on y reste ! ». D'une voix forte, Jean réplique : « On verra ça demain. ».

Le trio quitte la pièce en rigolant devant les autres ânés ébahis.

Le lendemain, Serge et Yvan se présentent au local des activités. Ils constatent que Jean, Suzanne et Yvonne sont installés à la table près de la fenêtre. Ils se regardent et vont s'installer à une autre table dans la partie opposée de la salle. Quelques minutes plus tard, Jean se rend à leur table et leur dit : « Cette table est réservée pour un autre groupe de gens. ». D'un geste brusque, il pose un carton sur la table et maladroitement, il renverse les cafés qui se trouvent sur la table. Jean leur chuchote : « Pas question que

vous avez l'air plus fin que tout le monde ! ». René, un participant à l'activité s'approche et dit : « Laisse-les tranquille, ils ne dérangent personne ! ». Jean pousse René et lui dit : « Mêles-toi de tes maudites affaires ! ». René attrape Jean et ils se bousculent. Aucun participant ne réagit mais un responsable de l'activité du club d'aînés intervient.

1- Quel est le rôle de chacun dans cette situation ?

Intimidé(s) :	Intimidateur(s) :	Témoin(s):	Responsable(s) :
---------------	-------------------	------------	------------------

- |           |                        |                |
|-----------|------------------------|----------------|
| a) Jean   | b) René                | c) Yvan        |
| d) Serge  | e) Autres participants | f) Suzanne     |
| g) Yvonne | h) Club d'aînés        | i) Intervenant |

2- Quels seraient votre attitude, vos actions et vos gestes envers :

Jean :	René :	Yvan :
Serge :	Autres participants :	Suzanne :
Yvonne :	Club d'aînés :	À tous :

- Évaluer rapidement la situation et les circonstances de l'intimidation.
- Demander à un autre employé ou à une personne de confiance de vous aider pour séparer les deux aînés qui se bousculent.
- Appeler la police pour intervenir dans la bagarre.
- Arrêter l'activité pour la journée.
- Se fâcher contre l'intimidateur, lui rappeler qu'il est un adulte responsable et menacer de l'expulser.
- Diviser les acteurs dans différentes pièces ou à différentes tables.

- g) Demander aux personnes témoins de quitter les lieux et demander à quelques-unes la permission de les appeler pour avoir plus de détails sur la situation.
- h) Calmer les personnes présentes en utilisant différentes techniques (proposer un café ou un autre breuvage, de prendre de grandes respirations, parler d'une prochaine activité, aller prendre l'air, etc.).
- i) Suspendre temporairement l'activité jusqu'à ce que le club d'aînés détermine des règles claires.
- j) Établir des règles claires pour maintenir une ambiance agréable.
- k) Prendre les personnes concernées à part et nommer les comportements blessants et les conséquences possibles sur les personnes intimidées.
- l) Faire de la prévention en différenciant les comportements intimidants des comportements respectueux.
- m) Identifier s'il y a de la détresse chez la personne aînée intimidée et offrir de l'accompagner.
- n) Offrir d'accompagner la personne qui intimide.
- o) Autres réponses :

---



---



---



---

3- Qu'est-ce qui vous amène à utiliser ce mode d'intervention ?

---



---



---

Corrigé : 1 – Intimidés (c, d), Intimidateurs (a, f, g), Témoins (b, e), responsables (h, i)  
 2 – Les interventions suivantes sont à proscrire : c, f, g, i.



## 1.4 L'EMPATHIE

---

*Exercice 7 : Deux attitudes : empathie et « être une éponge »*

---

Deux personnes écoutent Paul en train de raconter sa situation d'intimidation. Il dit que Marcel l'a bousculé et qu'il lui a dit : « T'es fatiguant, tu nous fais perdre notre temps. ». Paul dit : « Je souffre » et il pleure. La première personne (Laurence) écoute attentivement et n'est pas touchée. L'autre personne (Judith) également attentive, boit les détails et en souffre. Associez les énoncés aux bonnes personnes.

Laurence :	Judith :
------------	----------

- a) Est centrée sur la personne : elle regarde Paul et elle est placée face à lui. Sa posture physique démontre une ouverture. Son regard exprime son attention.
- b) Elle souffre du fait de sa posture interne : les souffrances de l'autre atteignent les siennes.
- c) Elle est hyperprésente à l'autre : ses gestes et son attitude sont portés vers l'autre.
- d) Elle « fait comme si » : elle est distante de son expérience de vie personnelle.
- e) Elle est vulnérable parce que la situation exprimée par Paul envahit son vécu personnel.
- f) Elle est empathique : elle reçoit la réalité telle quelle est.
- g) Elle est une éponge : elle reçoit la réalité de l'autre entremêlée de sa réalité.

Laurence n'est qu'écoute. Elle ne souffre pas, parce qu'étant une incarnation de l'écoute, l'accompagnateur n'existe plus en tant que personne. Elle reçoit l'émotion de l'autre mais ne se l'approprie pas. Laurence est empathique.

Au départ, l'intention de Judith est bonne. Toutefois, les détails de la situation créent des images en elle, générant des émotions ou des affects qui la rendent vulnérable. Elle ne distingue pas sa problématique de celle de l'autre. Dès lors, les souffrances de l'autre deviennent les siennes. Judith est une éponge.

## Comment écouter sans être une éponge ?

Si nous ne voulons pas être une éponge, nous devons approfondir l'attitude qui consiste à percevoir la réalité telle qu'elle est. Lorsqu'il s'exprime sur quelque chose, l'être humain peut avoir recours à deux types d'énoncés : les énoncés factuels et les énoncés inférentiels.

### Les énoncés factuels

La réalité factuelle sert de base aux énoncés factuels. C'est celle qui a lieu dans l'ici et maintenant. Elle est perçue directement par nos cinq sens.

### Les énoncés inférentiels

Les énoncés inférentiels sont ceux qui parlent de faits, de choses, d'événements et de lieux qui ne sont pas sous nos sens. La plupart des choses racontées par les humains sont des inférences. L'essentiel de ce que nous écoutons appartient à des contenus inférentiels. Par exemple, dans la situation plus haut, Paul dit à Laurence et Judith : « J'ai encore été agressé par Marcel, hier soir ». La réalité est-elle : « Paul a encore été agressé par Marcel, hier soir » ou « Paul leur dit qu'il a encore été agressé par Marcel, hier soir » ? La réponse est bien entendu la deuxième phrase.

Ce qui compte, c'est la réalité perçue dans l'ici et maintenant. Discerner le fait du contenu est d'une grande importance pour ne pas s'identifier à la situation. L'identification réside dans le fait de prendre le contenu raconté par les autres pour la réalité et se l'approprier (prendre une inférence pour un fait). Si l'écoute de Laurence et de Judith est centrée sur le contenu, elles risquent de se perdre en s'identifiant à celui-ci et d'en souffrir. Si elles sont attentives au processus, elles sont ipso-facto attentives à « Paul me dit que ».

---

Corrigé : Laurence (empathie) – a, c, d, f;  
Judith (est une éponge) – b, e, g.

## Empathie

Selon le Larousse : « L'empathie est la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent ». Être empathique signifie que j'essaie de voir le monde de l'autre avec son regard non pas pour le « décoder », mais pour comprendre dans une plus grande globalité ce que la personne vit et comprend. La personne empathique cherche à comprendre et non à évaluer, interpréter, soutenir, enquêter ou solutionner. Comprendre ne veut pas dire être d'accord. C'est une expérience affective qui consiste à être dans une relation, entièrement séparé et pourtant en même temps relié à l'autre. Cela implique que l'on parte du cadre de référence d'autrui sans faire entrer en ligne de compte notre propre cadre de référence.

## Sympathie

Selon le Larousse : « La sympathie est une participation à la joie, à la peine d'autrui ». C'est un sentiment naturel de bienveillance qu'une personne peut ressentir pour une autre. La sympathie suppose un partage de sentiments et l'établissement de liens affectifs.

« La sympathie s'apparente à une résonance émotionnelle :  
on ressent ce que ressent l'autre, on souffre avec l'autre,  
on pleure avec lui mais cette sympathie empêche l'action. »

Christophe André

## Différence entre empathie et sympathie

Dans le mot « empathie », « em » signifie « dedans » et « pathie » veut dire « ressentir ». Partager le point de vue d'autrui pour comprendre ses pensées et sentiments, « ressentir dedans ». La conscience de soi se place dans la situation d'un « autre » pour partager son expérience. Il y a une recherche de compréhension et de conscience.

Dans le mot « sympathie », « sym » signifie « avec » et « pathie » veut dire « ressentir ». Faire un avec l'autre et partager ses pensées et ses sentiments, « ressentir avec ». La conscience est déplacée de soi vers l'autre. Il y a fusion.

## Affect

L'affect est une réaction immédiate à certaines situations. C'est l'aspect élémentaire de l'affectivité. Il peut être agréable, désagréable, positif ou négatif. C'est une réaction involontaire, inconsciente d'une personne, causée par les idées préconçues et inconscientes de la situation vécue. La personne est envahie par son vécu antérieur

réveillé par des idées préconçues de la situation. C'est une émotion du passé projetée sur le présent.

### **Émotion**

C'est un processus dynamique, spontané et intense de l'organisme, associé à un événement qui se passe dans l'instant présent. C'est une réaction « hic et nunc » en liaison avec un événement vécu. L'affect est un statut, une structure.



### **Nourrit le besoin d'être compris**

L'être humain, en cas de coup dur ou en situation heureuse, a besoin de compréhension et de soutien et non qu'on réagisse à sa place. En étant présent aux réactions émotionnelles d'une personne, nous apprenons à mieux la connaître et aussi à mieux se connaître à travers les différences.

### **Augmente l'acceptation de l'autre**

L'empathie permet de comprendre les mécanismes de pensée et de perception de l'autre qui expliquent soit ses certitudes ou ses doutes et donc de les accepter, à défaut de les partager.

### **Favorise l'absence de jugement**

Plus nous nous ouvrons aux représentations des autres, moins nous avons tendance à juger leurs réactions en fonction de nous-mêmes.

### **Favorise une entraide saine**

La compréhension des réactions d'autrui peut favoriser une aide saine, qui ne se positionne pas en sauveur et apporte une réponse réelle aux besoins de l'autre et non une réponse à ce que nous imaginons être ses besoins.

### **Développe sa connaissance des émotions et des affects**

Bien connaître les émotions et les affects, c'est aussi comprendre les types de réaction qu'ils suscitent, les manques qui les déclenchent et donc pouvoir les identifier chez la personne accompagnée, ce qui minimise les probabilités de considérer comme aberrantes les attitudes de l'autre.

---

## LES OBSTACLES FRÉQUENTS À L'EMPATHIE

- Savoir pour l'autre.
- Chercher à comprendre au détriment de la rencontre.
- Vouloir faire quelque chose.
- Chercher une solution – se focaliser sur une stratégie.
- Aller trop vite.
- Résonnance à l'intérieur de soi.
- Ramener à son cadre de référence, à ses valeurs ce qui porte à conseiller, moraliser, corriger, surenchérir, clore la question, justifier.
- Se placer sur le plan de la sympathie.
- Se préoccuper des sentiments au détriment des besoins.
- Refléter un besoin qui n'est pas dans l'ici et maintenant.
- Être figé sur une idée préconçue.
- Limiter les possibilités.
- Croire aux croyances.
- Faire des reformulations trop longues.

---

*Exercice 8 : Réflexions et outils pour développer l'empathie*

---

« Bienveillant pour l'humanité en général, et terrible pour chaque individu »

Jules Renard

### **1- Passer du global au spécifique.**

Reconnaître les qualités d'une personne (un ami ou un collègue) en même temps que ce qui nous déplaît chez cette personne en répondant à ces questions :

a) Qu'est-ce qui me plaît chez cette personne ?

---

b) Qu'est-ce qui me déplaît ?

---

c) Qu'est-ce qui est touché en moi ?

---

Cet exercice sert à faire une prise de conscience des différences de fonctionnement.

### **2- Passer du jugement à la description objective du comportement**

Dire d'une personne qu'« elle est prétentieuse » n'est pas la même chose que dire « elle parle de ce qu'elle fait et ce qu'elle fera, tout le temps ». **Observer sans évaluer** est très difficile. C'est un acte humain rare ! **Observer sans jugement**, c'est décrire ce qui s'est passé, à la manière d'une caméra qui filmerait la situation. Si nous pensons en termes de bon/mauvais, approprié/inapproprié, trop ceci/trop cela, alors nous déformons le réel. Lorsque nous portons un jugement, nous cherchons à prendre le contrôle sur autrui et le réel en jouant sur le sentiment de culpabilité ou en ralliant d'autres personnes à notre diagnostic.

### **3- Passer du permanent au relatif/contextuel**

Affirmer d'une personne « qu'elle est toujours comme ça..., qu'elle dit tout le temps ça..., elle ne fait jamais ça..., chaque fois c'est pareil... », l'enferme dans

une case et nous empêche de voir la globalité de cette personne. Dire « elle réagit comme ça dans telle situation ou hier, elle a fait ça » nous permet de relativiser nos propos.

#### **4- Passer de l'étiquette aux besoins**

Passer de l'étiquette (elle est pénible/ démoralisante/ prétentieuse/ égoïste...) à la compréhension des besoins de cette personne (si elle fait ou vit ainsi, c'est que cela lui sert, lui apporte quelque chose, lui permet de satisfaire un de ses besoins : lequel ?). Chez l'être humain, les stratégies pour essayer de satisfaire des besoins sont parfois (souvent même !) inefficaces et engendrent de l'intimidation (critiquer, se vanter, médire, culpabiliser...). Exprimer de l'empathie permet d'entendre les sentiments de l'autre ainsi que son besoin non satisfait (écouter avec empathie comment il se sent, sans émettre de reproches ni de critiques).

#### **5- Passer du ressentiment à la relation**

Le but n'est pas forcément de se lier d'amitié avec tout le monde mais de prendre l'habitude d'affiner notre vision d'autrui en entrant en contact avec lui. La capacité d'empathie n'a pas de valeur morale en soi, c'est-à-dire que la capacité à percevoir et comprendre les émotions d'autrui peut aussi être mise au service du désir d'emprise. Cultiver l'empathie sert à développer un registre émotionnel qui permet de comprendre les émotions des humains (les nôtres et celles des autres) et ce processus doit se faire dans une approche éthique.

#### **6- Voici 4 outils pour entrer en contact avec l'empathie.**

##### **a) Observations**

Les actions concrètes que nous observons sans y mettre nos évaluations qui contribuent ou non à notre bien-être : « Lorsque je vois/ j'entends/ je me rappelle ... ».

##### **b) Émotions**

Comment nous nous sentons (émotions ou sensations plutôt que des pensées) par rapport aux actions que nous observons : Comment je me sens... ?

**c) Besoins**

L'énergie vitale exprimée sous forme de besoins, de valeurs, de désirs, d'attentes ou de pensées qui font naître nos sentiments : « Parce que j'ai besoin de..., j'accorde de l'importance à... et je me sens comme ça... ».

**d) Demandes**

Je reçois avec empathie ce qui pourrait embellir, enrichir ma vie. Les actions concrètes que nous aimerions voir : « Je voudrais..., et j'aimerais... ».

« À force de sacrifier l'essentiel à l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel. »

Edgar Morin

Chaque accompagnement est une invitation à vivre un nouvel événement. Il faut le vivre comme une première et une dernière fois. « Que cherche-t-il à nous apprendre ? », « Est-il sympathique, désagréable ? » « Les dits et les non-dits nous réveillent ou nous ennuient ».

Comment rester incarné dans l'instant présent (ce qui nous permet d'éviter la lassitude et qui touche la personne que j'accompagne) ? Vivre l'instant présent se développe à partir de la tranquillité, de la confiance en soi et du détachement.

« L'autoempathie permet de trouver la sécurité dans l'insécurité, de trouver la sérénité dans la peur. »

Jean-Paul Déom

### Préparation avant la rencontre

- Avec soi-même :
  - Prendre le temps de se situer, de se centrer, de s'identifier, de faire preuve d'autoempathie.
  - Se relier aux sensations corporelles : se faire du bien et apaiser ses besoins physiologiques pour arriver détendu et avec le maximum de disponibilité corporelle. Faire attention à son alimentation.
  - Si nous sommes habités par des sentiments (anxiété, crainte, peur, joie, allégresse, indifférence) les identifier et demander du soutien énergétique par la pensée, par téléphone ou autres.
  - Méditer.
  - Se présenter en étant dégagé, sans intention, sans envie de résultats.
  - Être prêt à accueillir ce qui se passe (empathie, confiance, ouvert au ressenti).
  
- Avec le local :
  - « Habiter le lieu ».
  - Voir le local comme lieu de rencontre.
  - Créer une ambiance agréable.
  - Placer l'ameublement pour y créer une énergie d'accueil et de confiance.

Le mot assertivité vient de l'anglais « assertiveness », substantif formé à partir du verbe « to assert » : affirmer, assertion, s'affirmer, défendre ses droits, défendre son opinion. (Assertiveness peut se traduire en français par « affirmation de soi ».)

L'assertivité est l'affirmation de soi tout en respectant l'autre. Il s'agit de se respecter soi-même en s'exprimant directement, sans détours, mais avec considération. Cette attitude est particulièrement importante dans toutes les situations de la vie, mais elle l'est particulièrement dans toutes les situations d'intervention et d'accompagnement et notamment dans le management (domaine où l'assertivité est trop souvent ignorée).

### **Les 4 stratégies relationnelles**

En fait, l'être humain adopte différentes stratégies pour obtenir ce qu'il désire, ce dont il a besoin :

- La fuite
- La manipulation (la séduction)
- L'agressivité
- L'affirmation de soi

### **La fuite, la manipulation, l'agressivité**

L'humain est créatif. Il s'adapte. Il développe plusieurs formes de fuite, de manipulation, d'agressivité, histoire d'éviter de se faire démasquer, de se faire prendre. Ces stratégies relationnelles sont innées et ont tendance à s'exprimer en réaction à des situations difficiles. Elles sont génératrices de tension, de défense, d'incompréhension et de perte de temps.

### **L'assertivité**

Elle peut s'acquérir. Elle s'exprime de façon sensible et réfléchi. Elle permet des actions adaptées aux situations.

### **Pensez à un enfant**

Charmeur, boudeur, capricieux, agressif, l'enfant ne fait l'apprentissage de la demande direct qu'avec le temps et la confrontation avec le réel. À l'âge adulte, ces ancrages demeurent. Si tout va bien, nous avons souvent la capacité de faire preuve d'assertivité, notre réflexe acquis. Dès que les choses se compliquent, retour aux réflexes de base, les réflexes innés.

À moins d'être un robot, on abandonne tous, à un certain moment, l'assertivité comme moyen relationnel. Mais plus vite on prend conscience qu'on adopte des stratégies néfastes dans nos relations avec autrui (agressivité, fuite, manipulation), plus il nous est facile de revenir à l'assertivité. Plus on prend conscience que l'autre est dans une stratégie néfaste pour lui-même, plus il est facile de regarder le jeu se faire sans entrer dans l'arène.

« Quand nous utilisons notre intellect de la même manière qu'un animal utilise ses griffes et ses crocs (pour se défendre ou pour attraper une proie), il y a juste un changement d'outil : l'attitude, elle, reste animale. »

Maëla Paul

Suggestions :

- Visionner le film « Douze hommes en colère ».
- Lire le texte « Des singes et des hommes » (Annexe 4).



---

*Exercice 9 : Apathie, antipathie, sympathie et empathie*

---

1- Répondez aux questions qui suivent en vous imaginant cette scène : dans un parc, un enfant vient de lâcher son ballon, et pendant que celui-ci s'élève, l'enfant pleure, hurle sans relâche.

a) Quelles sont les attitudes des différents parents vis-à-vis de cet enfant ?

---

b) Qu'est-ce que ses parents pourraient lui dire ?

---

c) Quels pourraient être les attitudes des parents ?

---

d) Quelles sont les attitudes qui s'adressent à la souffrance de l'enfant ?

---

e) Quelles sont les attitudes qui ne s'adressent pas à la souffrance de l'enfant ?

---

2- Associez la définition au bon mot.

Apathie :	Antipathie :	Sympathie :	Empathie :
-----------	--------------	-------------	------------

a) Minimise la détresse.

b) Ne perçoit pas la détresse.

c) Cerne, comprend la détresse sans la partager.

d) Partage la détresse.

3- Associez les caractéristiques au bon mot (il peut y en avoir plusieurs pour chaque mot).

Apathie :	Antipathie :	Sympathie :	Empathie :
-----------	--------------	-------------	------------

- a) Écoute
- b) Compréhension
- c) Aide

En tenant compte de l'exercice précédent, voici des exemples d'attitudes spontanées :

**1- Attitudes qui ne tiennent pas compte de la souffrance de l'enfant.**

« Je te l'avais pourtant dit de faire attention ! »

« J'étais sûr que ça finirait comme ça. »

« Pas question d'en racheter un autre ! »

Le terme qui désigne ces attitudes est : A-pathie.

**2- Attitudes qui s'adressent à la souffrance de l'enfant.**

Les attitudes qui invalident.

« Tout ça pour un malheureux ballon. »

« Arrête tout de suite, sinon je vais te donner une bonne raison de pleurer ! »

« Tu as fini de faire ton bébé ! »

Ces attitudes indiquent le refus d'accepter la souffrance, le fait d'aller contre la souffrance. Le terme pour désigner ces attitudes est : ANTI-pathie.

Les attitudes qui valident.

- Attitudes dans lesquelles les parents sont eux-mêmes affectés.

« Ça me fait de la peine de te voir comme ça. »

« Tu arrêtes de pleurer si je t'en offre un autre ? »

« Vilain ballon qui fait pleurer mon enfant ! »

Ces attitudes indiquent que nous sommes un avec l'autre, comme en SYM-biose. Le terme pour désigner ces attitudes est : SYM-pathie.

- Prendre en compte sans être affecté.

« C'est rageant qu'il se soit échappé, ça arrive souvent avec les ballons. »

« C'est triste qu'il soit parti, on lui souhaite un bon voyage ? »

« C'est normal de pleurer, tu l'aimais ton ballon. »

Ces attitudes consistent à montrer de la compréhension sans pour autant partager la souffrance. Le terme pour désigner ces attitudes est : EM-pathie.

En résumé, l'apathie est de ne pas percevoir la détresse ; l'antipathie est de minimiser la détresse ; la sympathie est de partager la détresse ; l'empathie est de cerner, de comprendre la détresse sans la partager.



## 1.5 L'ÉTHIQUE

Aujourd'hui, la plupart des gens s'intéressent à l'éthique. Il en est question continuellement à la télévision, dans les journaux, les revues, au travail et un peu partout. Qui n'a pas entendu une des affirmations suivantes :

« Plusieurs enquêtes ont révélé la présence de corruption dans certaines villes du Québec. Le monde de la politique municipale fait face à de sérieux problèmes d'éthique. »

« Nous sommes à la recherche de sujets pour tester ce nouveau médicament. Cette étude est sécuritaire et elle a été approuvée par notre comité d'éthique. »

« Cette entreprise rejette ses déchets polluants dans le fleuve ! Ce n'est pas très éthique de sa part. »

Dans ce genre de situation, on utilise aussi le mot « morale » :

« Un élu corrompu peut être blâmé moralement : on va dire qu'il a mal agi, ou qu'il agit de façon immorale. »

« Il serait moralement inacceptable qu'une compagnie pharmaceutique utilise les humains pour tester un médicament dangereux. »

« Pour certains, l'environnement est précieux et tous devraient le respecter le mieux possible. Ceux qui le négligent font quelque chose de moralement répréhensible. »

### **Différence entre éthique et morale**

Les termes éthique et morale peuvent paraître identiques mais ce n'est pas le cas. Ils sont complémentaires, mais leurs significations sont différentes. Éthique vient du mot grec « *éthos* » et morale du mot « *mores* » qui, tous les deux signifient « *mœurs* ». Toutefois, il y a des nuances. L'éthique aussi bien que la morale influent sur nos coutumes et définissent nos actes comme corrects ou incorrects. Les questions de morales ne portent jamais sur les fins qui relèvent de l'éthique, mais uniquement sur les moyens.

### **Morale**

La morale réfère à un ensemble de valeurs et de normes.

« Ce que j'ai fait en dénonçant l'intimidation dont j'ai été témoin est conforme à la morale. »

« La morale demande de respecter l'intégrité de chaque personne. »

En résumé, la morale est régie par des valeurs relatives comme le bien et le mal, la justice et l'injustice et varient selon les individus, les sociétés et même les époques. À travers les époques et les cultures, des individus et des groupes ont défendu différentes conceptions de ces normes et de ces valeurs.

Suggestions

Textes à lire et exercice à faire sur les Valeurs (Annexes 5 à 8).

## **L'éthique**

L'éthique n'est pas un ensemble de valeurs, de normes ni un code de vie. Il s'agit une discipline philosophique portant sur le jugement des valeurs. C'est l'art de poser des questions sur le sens des valeurs. C'est un processus de réflexion critique sur les normes et les valeurs qui doivent orienter nos actions dans différentes situations, dans le but d'agir conformément à celles-ci.

L'éthique est la distinction entre des comportements acceptables ou non à travers un raisonnement. Concrètement, il s'agit d'une réflexion argumentée en vue de bien agir. La réflexion éthique peut se faire à différents niveaux, certains fondamentaux, d'autres pratiques.

Suggestion :

Texte à lire : « Un conte de l'Inde » (Annexe 9).

## **Éthique et délibération éthique**

Quatre phases de la délibération éthique\* :

- Prendre conscience de la situation ;
- Clarifier les valeurs conflictuelles de la situation ;
- Prendre une décision éthique par la résolution rationnelle du conflit de valeurs dans la situation ;
- Établir un dialogue réel avec les personnes impliquées.

---

\* Source : Gouvernement du Québec (Commission de l'éthique en science et en technologie).

---

### *Exercice 10 : La salle d'urgence (mise en situation)*

---

« Une personne devient une personne dans la rencontre avec d'autres personnes, et par nul autre moyen »

Paul Tillich

L'échange est le propre de l'être humain. Les femmes et les hommes causent, discutent, se disputent, s'écoutent, explorent et cherchent ensemble. La capacité d'échange avec soi-même et avec les autres constitue l'essence même de l'être humain.

Le but de la mise en situation est d'explorer l'échange entre les participants pour qu'ils prennent conscience de leur propre éthique et de tenter d'élaborer une façon de faire et d'être commune.

#### **La mise en situation**

Cinq personnes accidentées doivent être opérées d'urgence. Qui choisirez-vous d'admettre s'il y a une seule salle d'opération et sachant que les autres vont mourir ?

- a) Une mère de deux enfants en bas âge ;
- b) Une adolescente de 16 ans ;
- c) Une personne aînée ;
- d) Un criminel notoire en cavale ;
- e) Un ingénieur chimiste qui est sur le point de faire une découverte importante pour le sort de l'humanité.

#### **Déroulement de l'activité**

1<sup>re</sup> étape : chaque participant fait un choix personnel de la personne à sauver (5 minutes).

2<sup>e</sup> étape : chaque participant présente son choix au groupe (10 minutes).

3<sup>e</sup> étape : échange sur les différentes possibilités (10 minutes).



ANNEXES

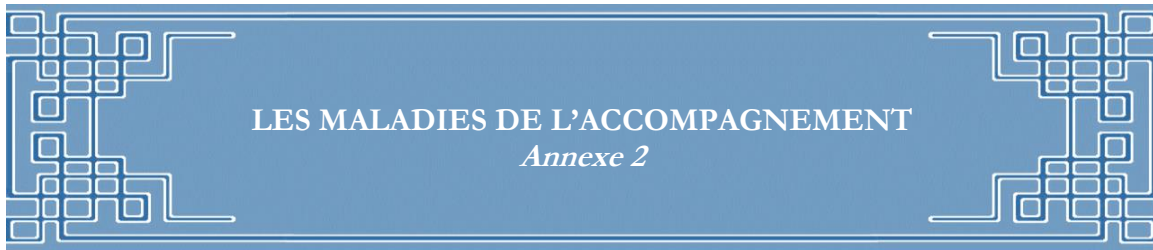




POÈME DU COMTE DE LAUTRÉAMONT  
*Annexe 1*

Un homme descend une pente abrupte  
Un autre homme monte cette pente abrupte  
Ils se rencontrent, s'arrêtent, se regardent...  
Celui qui descend la pente abrupte dit :  
« La descente est facile, cela est plaisant »  
Celui qui monte la pente abrupte répond :  
« La montée est difficile, c'est épuisant »  
Ils se sont battus !  
Tous les deux avaient raison...  
Tous les deux avaient tort...

Comte de Lautréamont, Les poètes maudits.



LES MALADIES DE L'ACCOMPAGNEMENT  
*Annexe 2*

Dysorganome : mal organisé

Infestation par *absentia ardens* : absence d'ardeur, d'enthousiasme

Variopénie chronique : manque de variété

Questiosarcome : pose d'innombrables questions

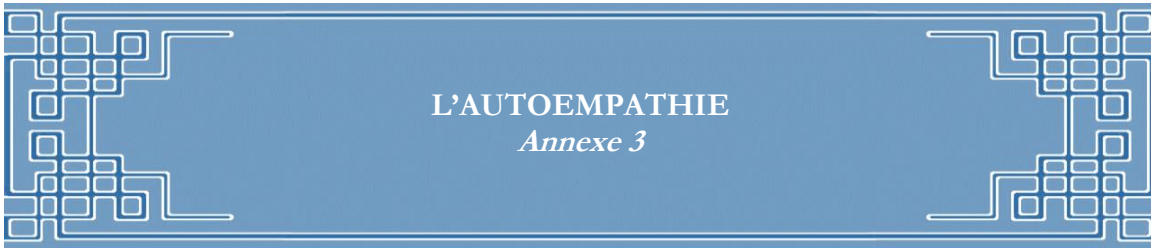
Examinite paroxystique : présente des énoncés hors contexte

Couverturite : l'intervenant veut tout régler

Discotose aiguë : faire discuter beaucoup les acteurs

---

Source : Déom-Laszlo, Comment élaborer un plan de cours, UdeM.



## L'AUTOEMPATHIE

### *Annexe 3*

« Lorsque nous exerçons une violence intérieure à notre égard, il est difficile d'éprouver une bienveillance véritable vis-à-vis des autres.

Marshall B. Rosenberg

### **Définition**

L'autoempathie est un rapport amical avec soi-même. C'est un processus qui consiste à développer une habitude d'accueil envers soi-même. C'est un regard que la personne porte sur soi et non sur ses faits et gestes. À l'aide de ce processus, nous prenons progressivement conscience de la présence de mécanismes en soi (réactions, défenses, résistances et tentatives de justification).

« L'auto-empathie est la capacité de discernement vis-à-vis de soi-même, qui passe par la connaissance de soi, de ses ombres et de ses lumières, de ses assonances et dissonances. »

Agnès Grisaru

### **Sens**

La pratique de l'autoempathie a deux sens. Le premier est de développer une habitude d'accueil envers soi-même. En toute simplicité, il s'agit de se relier à l'espace de tranquillité en soi (aussi menu soit-il). Le deuxième est d'ancrer un rapport amical avec soi-même. Ces deux sens permettent de mieux se connaître et d'avoir accès à sa réalité intérieure.

Pour ce faire, il est nécessaire de réaliser un arrêt d'agir. Un temps d'arrêt dans l'agitation du quotidien afin de s'accueillir avec intérêt et bienveillance. S'accorder un temps privilégié, c'est ouvrir en soi un espace d'écoute afin de découvrir qu'il n'y a aucune hiérarchie à l'intérieur des sentiments qu'ils soient « positifs » ou « négatifs ». La joie n'est pas mieux que la tristesse. La peur n'a pas moins de sens que la sérénité.

## Principes

Les principes de l'autoempathie sont similaires à ceux de l'accompagnement empathique d'autrui :

- Être dans l'instant présent.
- Émotions, affects, besoins, pensées, jugements, tensions et résistances sont accueillis avec bienveillance sans hiérarchiser (l'apaisement n'a pas plus de valeur que la tristesse).
- Les défenses, les résistances, les évitements, les confusions, etc. font partie du vécu de presque tous les êtres humains.

## Les défenses

### Peurs

- . Peur de perdre le contrôle, de lâcher prise, de se dissoudre ;
- . Peur de souffrir, d'être coupé de soi ;
- . Peur de mourir ;
- . Peur de ressentir de la joie, de la sérénité, de l'intensité ou l'unité.

### Agitation mentale

- . Commentaires ;
- . Jugements ;
- . Analyses ;
- . Justifications ;
- . Raconter notre histoire.

### Perturbations corporelles

- . Douleur ;
- . Tensions ;
- . Agitations ;
- . Spasmes.

### Croyances

- . En une hiérarchie entre les bons et les mauvais sentiments (ou besoins) ;
- . En de bonnes ou mauvaises croyances ;
- . En l'intérêt de toucher à un but ;
- . En une définition de ce que je suis.

### Perturbations émotives

- . Confusion, trouble ;
- . Coupure, anesthésie ;
- . Absence, vide ;
- . Fatigue, épuisement.

### Exigence

- . Satisfaire un besoin : conserver la beauté de l'expérience.

### Recherche d'une compréhension

- . Coupure entre le mental et le corps ;
- . Habitude d'utiliser le mental ;
- . Difficulté à vivre l'intensité d'une sensation.



**GUY PELLETTIER**, Professeur  
Université de Montréal (1994)

« On n'apprend pas à un vieux singe à faire la grimace. »  
Proverbe français

« Celui qui vend le singe rit de celui qui l'achète. »  
Proverbe arabe

## Sommaire

L'homme descend du singe ou en est-il tout simplement l'héritier ? En 1974, William Oncken Jr. et Donald L. Wass publiaient un article pour le moins original abordant la problématique de la gestion du temps. Bien que rédigée dans le contexte du début des années 1970, la trame de fond élaborée par ces derniers demeure d'une grande actualité. Toutefois, certaines observations et prescriptions nécessitaient d'être revues pour les adapter à la réalité de cette fin de millénaire. Par l'intermédiaire de la métaphore du singe sur l'épaule, ce texte aborde l'art complexe de la délégation et de la « responsabilisation » de ses collaborateurs et subordonnés.

## Introduction

Le cheval est souvent identifié à la plus noble conquête de l'homme. La chose est plutôt surprenante compte tenu que l'homme s'assied dessus. Quoi qu'il en soit, si le cheval est effectivement la plus noble conquête de l'homme, nul doute que l'homme est la plus noble conquête du singe. Mais, là aussi, il faut signaler que l'homme est la monture de bien des singes. Dans le cadre de cet article, je vais exposer en quoi le troupeau humain, principalement sa gentry « managériale », peut constituer une importante source de « bêtes de somme » pour l'espèce simiesque.

Constatant que les gestionnaires manquent généralement de temps alors que leurs subalternes manquent généralement de travail, j'avais abordé dans le cadre d'un article précédent<sup>[1]</sup>. La métaphore du singe comme outil de compréhension d'une fine stratégie de « responsabilisation » des dirigeants que bien des subordonnés utilisaient très fréquemment à leur propre insu. Évidemment, un bon nombre de dirigeants ne réalisent pas eux-mêmes leur propre propension à s'octroyer les tâches de leurs collaborateurs. Ils sont davantage victimes de ce mécanisme subtil de transfert s'ils éprouvent de la difficulté à déléguer les tâches, bref s'ils se comportent comme le dirigeant lambda.

Il y a un peu plus de vingt ans, Oncken et Wass publiaient un article<sup>[2]</sup> remarqué sur le contrôle des tâches et la gestion du temps. Suivant ces auteurs, la plupart des gestionnaires allouent à leurs collaborateurs beaucoup plus de temps qu'ils ne le croient. Cela repose particulièrement sur l'attitude de bien d'entre eux d'accepter, sans toujours le réaliser, des « mandats cachés » de leurs subalternes. C'est une situation qui n'est pas, de prime abord, facile à diagnostiquer et encore moins facile à reconnaître par les principaux intéressés. Car, si octroyer du temps à ses collaborateurs et subalternes fait partie de l'essence même d'un acte de gestion, il n'est pas sans exister des ambiguïtés à l'égard de la nature des tâches des uns et des autres.

Pour traiter d'une situation aussi complexe, les deux auteurs ont proposé la métaphore du singe sur l'épaule. Dans le cadre de l'article référé plus haut, j'ai actualisé cette métaphore à la problématique actuelle de gestion. Au cours des prochaines lignes, je puiserai à ces deux sources pour aborder l'épineuse question des singes que l'on récolte sans nécessairement les avoir semés, du moins d'une façon consciente.

## **L'effet singe**

### **Imaginons la situation suivante.**

En se déplaçant dans son établissement, un gestionnaire croise, de façon inattendue, l'un de ses subalternes. Il le salue bien chaleureusement. Ce dernier le salue à son tour, mais en profite pour progressivement lui refiler un « singe » : Bonjour monsieur le directeur. À propos, nous avons un problème. Figurez-vous que... Pendant que le subalterne parle, progressivement le gestionnaire « s'approprie » le problème – nous avons un problème – mais il n'a pas le temps de s'y attarder ou juge peu prudent de prendre une décision expéditive. Dans une telle situation, il rompra la conversation par une formule du genre : Merci de m'en avoir parlé. Je suis pressé pour le moment, mais je vais y penser et nous en reparlerons.

### **Analysons ce qui vient de se passer.**

Avant la rencontre, sur quelle épaule le singe était-il perché ? Sur celle du subalterne. Mais, après son départ ? En acceptant le singe, le gestionnaire s'est volontairement placé dans une position de subordination à l'égard de son subalterne. En effet, il a permis que celui-ci en fasse son subordonné en accomplissant deux actes que fait généralement un subalterne pour son supérieur : il a accepté une responsabilité et il a promis de faire un rapport. On peut même envisager que, quelque temps plus tard, pour s'assurer que le gestionnaire ne l'oublie pas, le subalterne s'arrêtera à son bureau et lui demandera : À propos, où en est l'affaire ? C'est ce qui s'appelle de la « supervision ».

Dans la suite des activités de la journée, à la fin d'une séance de travail régulière avec un autre collaborateur le gestionnaire le quitte sur ces mots : Bien, avant d'agir sur ce dossier envoyez-moi une note de service.

### **Passons à l'analyse.**

Le singe est maintenant perché sur l'épaule du subalterne parce que c'est à son tour d'agir, mais l'animal est visiblement prêt à bondir. Surveillez-le. Le collaborateur rédige consciencieusement la note de service demandée et la dépose dans sa boîte à courrier. Peu de temps après, le gestionnaire la trouve sur son bureau et la lit. A qui le tour d'agir ? Au gestionnaire. S'il n'agit pas bientôt, il recevra une note de rappel de son subalterne (une autre

forme de supervision). Plus le gestionnaire prendra de temps à répondre, plus le subalterne s'impatientera et jugera son dirigeant comme plutôt désordonné et peu fiable.

Un peu plus tard, au cours d'une rencontre avec un groupe de travail, le gestionnaire promet son soutien au regard d'un projet qu'il vient de leur confier. En quittant les membres du groupe, il leur dit : Faites-moi signe si je peux vous aider. Chose dite chose faite...

### **Examinons plus attentivement la situation.**

Somme toute, il s'agit ici d'une formule de soutien fort courante. Toutefois, lorsque les premiers signes se manifesteront, cela nécessitera une importante vigilance parce qu'entre signes et singes... Il y a là une chausse-trape qui peut facilement s'ouvrir sous vos pieds.

Notre gestionnaire qui a toujours le « cœur sur la main » rencontre un nouveau collaborateur qui vient d'être muté d'une autre unité organisationnelle dans le but de mettre sur pied un nouveau service. Il lui propose de le rencontrer pour établir les objectifs du poste et, à l'avenant, lui dit : Je vous ferai un avant-projet que nous pourrions examiner ensemble. Mais que se passe-t-il au juste ? Où est le singe ?

### **Étudions la situation.**

Un professionnel vient d'être octroyé à l'unité pour développer un nouveau service. Il est donc nommé à ce poste et entièrement responsable de ce dossier. Or, le voici plus ou moins contraint à l'inactivité car c'est au tour du gestionnaire d'agir. Tant que le gestionnaire n'aura pas réalisé l'avant-projet, le nouvel arrivé se retrouvera avec des plages minces d'autonomie.

Au terme de sa journée, alors que tous les collaborateurs ont quitté leur bureau subito presto, notre gestionnaire amorce une longue soirée de travail. Il risque d'en être ainsi pendant fort longtemps. Le pire c'est que l'on peut présumer, à juste titre, qu'il ne doit pas bénéficier d'une image très positive de la part de ses collaborateurs. Les uns comme les autres sont tous plus ou moins dans l'attente des travaux qu'il doit effectuer, des décisions qu'il doit prendre. Sans ajouter que, par sa bonne volonté, il s'est accaparé une partie des tâches de ses collaborateurs.

Soirée après soirée, le gestionnaire est submergé d'une riche ménagerie de singes au point qu'il n'arrive plus à réaliser les tâches qui lui sont dévolues. On lui reproche ses retards, son manque de vision, son peu d'attention aux relations humaines, son comportement centralisateur, etc. Pourtant, il fait tout ce qu'il peut... Jusqu'au jour, quelque part, entre l'hypertension et l'hypoglycémie, éclate le syndrome du survivant... le cri primal !

### **De la délégation**

La métaphore du singe sur l'épaule a toujours une grande résonance auprès des gestionnaires des différents pays avec lesquels j'ai eu l'occasion d'intervenir. Certains m'ont même signalé qu'au début de leur carrière administrative, ils étaient très « actifs » et grands acheteurs de primates. Par ailleurs, il faut reconnaître que, lorsque nous occupons une nouvelle fonction administrative, il n'est pas rare de voir défiler, dès les premiers jours à notre nouveau poste, d'habiles marchands de singes.



Dans leur analyse, Oncken et Wass (1974) consacrent une partie importante de leur diagnostic à la gestion du temps. Or, les travaux que nous avons réalisés, auprès des dirigeants, ont plutôt mis en lumière qu'une des difficultés majeures qu'ils éprouvent est celle de la délégation. Pour toutes sortes de raisons, les dirigeants manifestent fréquemment d'importantes difficultés à déléguer. La première raison est qu'ils pressentent assez tôt dans leur carrière, que, s'ils peuvent déléguer leur autorité, ils ne peuvent pas déléguer leurs responsabilités. En fait, l'importance accrue de l'imputabilité sociale que l'on met sur les dirigeants ne facilite guère une attitude décentralisatrice. Ces dernières années, plusieurs dirigeants ont été obligés de démissionner pour des fautes commises par leurs subordonnés et envers lesquelles ils avaient, tout compte fait, peu d'emprise. Or, dans une fonction d'autorité, nous sommes toujours obligés de déléguer. Soit que nous déléguons les tâches à nos collaborateurs, soit que nous déléguons de notre propre temps pour réaliser ces dernières.

D'autre part, reconnaissons-le, un dirigeant ne peut guère exercer aujourd'hui son métier sans avoir sa petite ménagerie de primates. À défaut, il risque fort de faire de la gestion Téfion. Ce type de gestion où rien ne colle à la peau et qui caractérise les dirigeants qui ont développé l'art de faire surface sur un point fixe. Autre temps, autres mœurs, et, cela nous oblige à revoir certaines des prescriptions formulées par Oncken et Wass à une époque où l'exercice de la gestion pouvait bénéficier d'une imputabilité moins importante qu'aujourd'hui.

### **Développer l'initiative**

À maints égards, dans une pratique de direction, faisons-nous simplement ce que nous avons appris à faire dans le passé ou ce qui a besoin d'être fait, sans égard à la difficulté que cela peut représenter, sans égard à la crainte de l'échec ? Lorsque que l'on veut devenir dirigeant, c'est souvent parce que nous avons une grande soif d'être enfin un décideur. Lorsque l'on exerce le métier de dirigeant, on apprend la modestie, la contrainte des choses et la nécessité de savoir développer des collaborations. Or, il n'est pas possible d'avoir de véritables collaborateurs si nous ne leur déléguons pas les tâches, si nous ne sommes pas attentifs à cultiver cette confiance courageuse qui repose sur la remise de l'initiative à son personnel, à ses subalternes. Savoir déléguer sans se débarrasser du travail, savoir faire un suivi sans talonner, voilà bien un chantier humain complexe qui passe sans détour par le développement de l'initiative de ses collaborateurs.

La métaphore du singe sur l'épaule peut s'avérer un outil d'analyse intéressant à ce niveau. Un dirigeant peut facilement cumuler beaucoup de singes s'il ne remet pas l'initiative à ses collaborateurs. Mais, pour être en mesure de favoriser l'initiative de ses subalternes, le dirigeant doit s'assurer que ces derniers la possèdent. Lorsqu'un collaborateur signale “ Nous avons un problème ”, cela implique tacitement que ce dernier considère que l'initiative est partagée entre le dirigeant et lui. En somme, un tel partage implique que le singe est à califourchon sur deux épaules, ce qui est une très mauvaise façon de dresser un singe. Par ailleurs, si nous n'identifions pas à qui appartient le singe, il est fort à parier que le dirigeant en héritera....

Face à ces observations, il s'avère judicieux de mieux clarifier les niveaux d'initiative des uns et des autres. À cet effet, le rôle du dirigeant est de chercher à développer l'initiative de ses collaborateurs, ce qui a pour conséquence de les responsabiliser à l'égard de leurs tâches mais aussi d'acquiescer davantage d'autonomie dans leur travail. En bref, de leur donner plus de contrôle sur leur propre travail, ce que, en anglo-américain, on appelle l'empowerment. Mais,

au sein d'une telle démarche, il est important de reconnaître que tous les employés n'ont pas le même niveau d'initiative.

Ainsi, à la suite de Oncken et Wass, on peut identifier cinq niveaux majeurs d'initiative :

1. Attendre qu'on lui dise « quoi faire » (le plus bas niveau d'initiative) ;
2. Demander « quoi faire » ;
3. Suggérer « quoi faire » puis agir en conséquence ;
4. Agir, mais en avertir son supérieur sur-le-champ ;
5. Agir de son propre chef, et rendre compte de la façon usuelle (le plus haut niveau d'initiative).

Le subordonné, tout comme le dirigeant à l'égard de son propre supérieur, qui se situe au premier niveau et « qui attend » n'a aucun contrôle sur la durée ni la teneur du temps imposé et, par conséquent, il perd le droit de se plaindre au sujet de la tâche qui lui est octroyée et du temps qu'il juge nécessaire pour l'accomplir. S'il agit selon le deuxième niveau et demande quoi faire, il conserve le contrôle sur le temps mais non sur la teneur. En agissant selon les troisième, quatrième et cinquième niveaux, autrement dit s'il suggère ou agit, il conserve le contrôle sur ses activités et ce contrôle est d'autant plus grand qu'il se rapproche du cinquième niveau.

Dans une perspective de « responsabilisation » de son personnel, le dirigeant doit le plus possible proscrire une dynamique « managériale » qui se situe aux deux premiers niveaux d'initiative, ne laissant, à ses collaborateurs, d'autre choix que celui de se responsabiliser à l'égard de leurs tâches. C'est particulièrement au sein d'une interaction se situant à ces deux niveaux que l'on peut voir immigrer bien des singes. Pour éviter de faire du surplace aux plus bas niveaux d'initiative, il est impérieux que le dirigeant œuvre au développement de l'autonomie de son personnel et, qu'en pratique, chaque fois qu'un problème est confié à un collaborateur, l'initiative qui y est associée doit être établie de façon explicite et d'un commun accord.

### **Vivre et survivre avec des singes**

Malgré les efforts que peut réaliser un dirigeant pour développer l'initiative et l'autonomie de ses collaborateurs et subordonnés, il demeurera toujours confronté à l'élevage d'une certaine ménagerie de primates. Dans le feu de l'action, dans le pilotage du changement, entre les prescriptions de l'idéal et les résistances du pays réel, bien des singes sont au rendez-vous. En conséquence, il nous apparaît judicieux de formuler quelques règles de conduite sur l'alimentation des singes.

#### **Règle numéro 1**

Dans tout cycle annuel des tâches, il y a des périodes de grande migration de singes que tout dirigeant doit prévoir pour organiser son temps en conséquence. À défaut, il devra transformer son bureau en ménagerie.

## **Règle numéro 2**

Chaque singe doit être nourri ou éliminé. Faute de cela, même dans un état mourant, un singe a de grandes capacités de résurrection et un dirigeant peut consacrer bien du temps à des activités funéraires.

## **Règle numéro 3**

La population de singes devrait être gardée en dessous du nombre maximum que le dirigeant a le temps de nourrir. Pour réaliser ce projet, il doit s'assurer que ses collaborateurs ou ses supérieurs ne lui transmettent pas un singe qui n'a pas été au préalable l'objet d'une certaine préparation.

## **Règle numéro 4**

Cela ne devrait pas prendre plus de 5 à 15 minutes pour nourrir un singe bien préparé de la variété *simius vulgaris*. Au terme de ces minutes de rencontre, si le dirigeant décide de poursuivre l'échange, c'est qu'il y prend plaisir, et que, pour l'instant, il a peu d'autres activités, ou encore que le singe était insuffisamment préparé et il se tient maintenant à califourchon sur les épaules des interlocuteurs. Dans ce dernier cas, il doit être vigilant et doit s'assurer de bien identifier, à la fin de la rencontre, qui est le propriétaire du singe.

## **Règle numéro 5**

Les singes ne devraient être nourris que sur rendez-vous. Le gestionnaire ne devrait pas être à l'affût de singes affamés pour les nourrir à mesure qu'ils tombent entre ses mains.

## **Règle numéro 6**

Les singes devraient être nourris en personne ou par téléphone, jamais par la poste. Dans ce dernier cas, le dirigeant se retrouvera avec le singe. Le matériel écrit peut s'ajouter à l'alimentation, mais ne peut la remplacer.

## **Règle numéro 7**

Chaque singe doit se voir assigner « une heure d'alimentation » et « un niveau d'initiative ». Ces derniers peuvent être changés n'importe quand, d'un commun accord, mais ne doivent jamais devenir vagues ou indéfinis sans quoi ils mourront de faim ou se retrouveront sur l'épaule du gestionnaire.

Enfin, la règle des règles consiste à être toujours soucieux à expliciter son action, à clarifier les mandats et à s'assurer que les tâches octroyées soient bien comprises et, dans la mesure du possible, acceptées.

## **Conclusion : Les artisans du complexe**

En vérité, diriger est d'une infinie fragilité. Si l'exercice du métier exige un certain nombre de compétences, il ne demeure pas moins que sa signification et sa démonstration varient de façon importante d'un individu à l'autre. Dans son action, chacun aura un résultat distinct et c'est cette différenciation qui fait des dirigeants des artisans du complexe. Diriger est davantage un art, un état d'esprit, un rapport à soi et aux autres qu'une liste de choses à faire. Comme

pour tous les arts, les signes visibles d'une direction maîtrisée s'expriment finalement dans la pratique.

Il est toujours plus facile de donner des conseils pour diriger un navire, surtout lorsque l'on n'est pas dedans. À certains égards, ce texte fait partie des “ bonnes intentions ” sur l'art de diriger. Toutefois, d'un style mi-sérieux mi-racoleur, il introduit au phénomène complexe de la délégation des tâches et de la « responsabilisation » des collaborateurs et subordonnés. À sa manière, il peut constituer un outil fort valable d'explicitation d'actions de collaboration au sein d'une équipe de direction. Au-delà de son caractère amusé, la métaphore du singe constitue un outil intéressant pour rendre compte d'une situation potentiellement irritante. Elle permet par l'allégorie et l'analogie de discuter et d'explicitier des mandats « cachés », des situations troubles, des sources potentielles de conflits, qui, autrement peuvent évoluer vers des incompréhensions dramatiques. Suivant de nombreux témoignages reçus, à la suite d'interventions, plusieurs équipes de direction utilisaient régulièrement, entre eux, la métaphore du singe pour rendre compte et expliciter leurs actes de gestion. Somme toute, il y a là une potentielle reconquête de l'homme sur la bête...

---

[1] PELLETIER, G. (1995). “ Les Virgules du temps. De l'arrêt d'agir et autres savoirs d'inaction en gestion ”. Harvard l'Expansion Management Review, numéro 78, 90-95.

[2] ONCKEN, W., WASS, D.L. (1974). Management time : Who's got the monkey? Harvard Business Review, 52 (6), 75-80.



## LES VALEURS

### Annexe 5

« La vision du monde que chacun d’entre nous s’est construite n’est rien d’autre qu’un modèle de valeurs. »

Jean-Paul Déom

### Les valeurs

Le concept de « valeur » est apparu dans la démarche éthique du 19<sup>e</sup> siècle\*. Les valeurs sont à l’origine des lois, des règles, des conventions et des coutumes qui régissent les groupes et les relations entre les individus qui les composent\*\*. Elles ont joué un rôle important non seulement en sociologie, mais aussi en psychologie, en anthropologie et dans l’ensemble des disciplines connexes. Rarement mises en avant de façon explicite, les valeurs sont pourtant omniprésentes. Les valeurs se rapportent à tous les aspects de la vie, reflétant des croyances et des attitudes au sujet de maintes choses comme la famille, la religion, la politique, l’amour, la sexualité, le mariage, l’amitié, l’autorité, le travail, la vie, la mort, l’argent, les aspirations, les loisirs et nous-mêmes. Elles déterminent fortement les actions et le regard que les gens portent sur le monde. Les valeurs auxquelles les gens adhèrent, influencent l’interprétation des événements.

### D’où viennent-elles ?

Les valeurs fondamentales s’acquièrent très tôt dans la vie. Ce qui varie avec le temps est davantage la priorisation de ces valeurs que celles-ci en tant que telles. Les valeurs d’une personne se développent sous l’influence d’une variété de facteurs :

- les personnes de l’entourage, leur influence et l’opinion que l’on a d’elles ;
- la culture, les coutumes et les lois de la société ;
- les croyances et les mythes ;
- les expériences personnelles et celles des autres (positives ou négatives).

Les valeurs ont tendance à se modifier à mesure que la société grandit et devient plus complexe, hétérogène, connectée au monde. Les valeurs sont variables d’un individu à l’autre et elles peuvent être de différents ordres.

---

\* Source : Edgar Morin (La méthode, tome 6).

\*\* Source : Brée, 1994.



## LES DIFFÉRENTS TYPES DE VALEURS

### *Annexe 6*

#### **Les valeurs personnelles**

Ce sont des valeurs propres à chaque personne : celle-ci choisit ses propres valeurs ou plutôt sa propre hiérarchie de valeurs. Chaque personne formule l'ensemble de ses principes ou de ses croyances (conscients ou inconscients) qu'elle édifie pour elle-même et qui lui servent de ligne de référence dans la prise de décision concernant ce qui lui fait plaisir, la façon dont elle agit et la façon dont elle veut vivre. Exemples : le bien-être personnel, le plaisir, la persévérance, le goût du beau, le dépassement de soi, la liberté, l'amour, etc.

#### **Les valeurs sociales**

Ce sont des valeurs qui se rapportent aux relations entre les personnes évoluant dans un groupe social. Exemples : la coopération, la solidarité, le respect des autres, la fidélité, l'engagement, la réussite, le prestige, la reconnaissance, etc.

#### **Les valeurs environnementales**

Ce sont les valeurs qui régissent les rapports établis entre les humains et les éléments (naturels ou non) qui composent un cadre de vie. Exemples : l'amour de la nature, l'harmonie avec son milieu, le respect de l'environnement, le respect de ce pourquoi chaque chose existe, etc.

#### **Les valeurs intellectuelles**

Ce sont les valeurs relatives à l'esprit, à l'intelligence. Exemples : le savoir, la découverte, la recherche, l'apprentissage, la transmission des connaissances, etc.

#### **Les valeurs morales**

Ce sont les valeurs qui se rapportent aux règles de comportement, de conduite. Exemples : l'honnêteté, la franchise, la justice, la charité, la vérité, la pureté, la bonté, la solidarité, la fraternité, etc., mais aussi l'injustice, le mensonge, etc.

### **Les valeurs religieuses**

Ce sont les valeurs relatives à la transcendance, au divin. Exemples : le sacré, le profane, etc.

### **Les valeurs culturelles**

Ce sont les valeurs relatives à la culture d'une société, à son histoire, à son développement. Exemples : l'héritage culturel, le patrimoine, la langue, la littérature, l'histoire, le folklore, les traditions.

### **Les valeurs esthétiques**

Ce sont les valeurs en rapport avec la beauté, avec notre sensibilité pour la saisir, pour la comprendre. Exemples : le beau, le hideux, les arts, la critique, le luxe, la gastronomie, etc.

### **Les valeurs économiques**

Ce sont les valeurs relatives à l'intérêt aux biens et aux services. Exemples : l'argent, la richesse, la productivité, le capital, le rendement, le travail, etc.

## VALEURS, NORMES ET CODE DE VIE

### Annexe 7

« Les valeurs sont à l'homme ce que le vent est aux éoliennes ou l'eau est aux barrages ; l'énergie nécessaire à son fonctionnement quotidien lui permet de transformer cette énergie inépuisable en activité motrice et pourvoyeuse de motivation. »

Christophe Peiffer  
Les valeurs – nos boussoles

#### **Pourquoi est-ce important que chaque personne connaisse ses propres valeurs ?**

- Parce qu'elles sont la base, les fondements de la personnalité. Elles permettent de mieux se connaître, de savoir qui on est ;
- Pour mieux objectiver ses choix et être cohérent dans ses actes ;
- Pour donner un sens conscient à sa vie.

#### **Pourquoi est-ce important de connaître et reconnaître les valeurs de nos partenaires ?**

- Pour mieux se comprendre ;
- Pour mieux s'entendre et se respecter mutuellement ;
- Pour identifier les points en commun ;
- Pour élaborer des façons de faire et d'être dans la différence.

#### **Système de valeurs**

C'est un ensemble de valeurs qui, associées entre elles, forment une feuille de route (personnelle ou communautaire) pour indiquer le chemin à suivre dans les différents environnements (maison, travail, bénévolat, loisirs, etc.). Aborder une modification sur une valeur (soit la reconsidérer, soit la placer à un autre niveau) peut déséquilibrer le système pendant un certain temps. Le système tendra alors à retrouver un équilibre soit en revenant à la configuration initiale, soit en adoptant une nouvelle configuration satisfaisante.



## Norme

Toute norme est l'expression d'une valeur. Elle est située dans le temps et l'espace. C'est un point de référence à une valeur. Un principe de régulation permettant à une personne d'articuler ses agissements envers soi, autrui et les éléments du réel. La fonction spécifique d'une norme est la directive d'un certain commandement. Exemple : le droit et la morale sont des normes. La norme a une dimension spatio-temporelle. « Si quelqu'un est dans le besoin, on doit le secourir ; si quelqu'un a reçu un prêt, il doit le rembourser. »

## Code de vie

Ensemble de loi ou de règlements\*, de procédures\*\* et de consignes\*\*\* véhiculant une partie ou la totalité des normes et des valeurs prônées par un milieu. Il peut être un instrument de conformité social ou une balise permettant de multiples apprentissages. Un code de vie possède une dimension dynamique qui évolue en synergie avec les composantes d'un milieu qui sous-tendent des normes fondées sur les valeurs.

---

\* Règlement : une structure quantitative des agissements envers soi, autrui et les éléments du réel.

\*\* Procédure : une structure séquentielle des agissements envers soi, autrui et les éléments du réel.

\*\*\* Consigne : Une structure qualitative des agissements envers soi, autrui et les éléments du réel.



## IDENTIFICATION ET PRIORISATION DES VALEURS *Annexe 8*

Les valeurs sont loin d'être un choix théorique. Il s'agit plutôt d'une véritable **boussole interne**, qui nous permet de nous réaliser. Connaître ses valeurs revient à comprendre ce que l'on cherche dans tout projet, dans toute action, ce qui nous fera plaisir et nous permettra de nous sentir satisfait. *Cela peut-être la réussite, le respect, l'argent, la reconnaissance, ou mille autres choses.* Quelles sont nos principales sources de motivation ? Les valeurs émergent-elles d'une perspective de développement économique ou de la pratique de la sagesse qui respecte la vie ?

Chaque personne possède en elle une certaine quantité de valeurs qui guident ses actes, ses paroles et influencent ses choix. Ce sont des éléments qui représentent ses priorités dans l'existence. Dans une organisation ou dans une équipe, les valeurs jouent un rôle rassembleur, mobilisateur ou motivateur dans la mesure où elles sont clairement définies et priorisées.

### **Les avantages à prioriser les valeurs**

- Donner un sens à la vie et recentrer les actions ;
- Renforcer le sentiment de satisfaction personnelle et l'estime de soi ;
- Aider à mieux gérer les priorités et le stress ;
- Améliorer l'influence personnelle sur l'environnement ;
- Accroître le sentiment de force et de stabilité personnelle malgré le tumulte du changement ;
- Aider à gérer plus efficacement les conflits d'intérêt.

### **Exercice**

En vous servant du tableau (p. 82), identifiez quelles sont vos valeurs personnelles et professionnelles les plus importantes (sans tenir compte des attentes des autres). Notez en page 83, dans la colonne « Valeurs », cinq valeurs. Précisez sous la colonne « Lorsque j'agis en fonction de cette valeur » ce que cette valeur veut dire pour vous (que faites-vous concrètement, que dites-vous et que ressentez-vous ?).

## VALEURS

*Cette liste de valeurs est non exhaustive. Vous pouvez la compléter.*

Humilité	Création	Liberté	Confiance	Justice
Argent	Découvrir	Loyauté	Famille	Équité
Avoir le choix	Excellence	Maîtriser	Écologie	Équilibre
Amitié	Apprendre	Originalité	Évoluer	Objectivité
Échange	Ouverture	Construire	Productivité	Éthique
Diversité	Efficacité	Partage	Leadership	Honneur
Authenticité	Engagement	Innovation	Humour	Prosperité
Élégance	Plaisir	S'enrichir	Intimité	Indépendance
Esthétique	Autonomie	Intégrité	Santé	Amour
Construire	Reconnaissance	Serviabilité	Sécurité	Sagesse
Bien-être	Diriger	Succès	Sincérité	Honnêteté
Bonheur	Générosité	Changement	Réussir	Tolérance
Harmonie	Transparence	Empathie	Courage	Beauté
Patience	Humilité	Être un modèle	Spiritualité	Discipline
Art	Sport	Promotion	Collectivité	Coopération
Nature	Environnement	Pureté	Réputation	Sérénité
Vérité	Travail	Stabilité	Autorité	Bravoure
Respect de la différence	Ouverture d'esprit	Estime de soi	Travail d'équipe	Le travail bien fait

VALEURS	Lorsque j'agis en fonction, de cette valeur		
# 1	Ce que je fais concrètement	Ce que je dis	Ce que je ressens
# 2	Ce que je fais concrètement	Ce que je dis	Ce que je ressens
# 3	Ce que je fais concrètement	Ce que je dis	Ce que je ressens
# 4	Ce que je fais concrètement	Ce que je dis	Ce que je ressens
# 5	Ce que je fais concrètement	Ce que je dis	Ce que je ressens

UN CONTE DE L'INDE  
*Annexe 9*

« Dans ce conte qui nous vient de l'Inde, le premier aveugle tombe sur un flanc de l'éléphant, et il dit que l'éléphant est un mur.  
Le deuxième touche le bout de la défense, et il est convaincu que l'éléphant est une lance.  
Le troisième sent la trompe gluante et proclame que l'éléphant ressemble à un serpent.  
Le quatrième enlace une jambe et déclare que l'éléphant est semblable à un arbre.  
Le cinquième touche l'oreille et dit que l'éléphant doit être un éventail, alors que le sixième, qui saisit la queue, est absolument convaincu que l'éléphant ressemble à une corde.  
Ils se disputent alors entre eux, chacun possédait bien une partie de l'image, mais aucun n'en avait la totalité. »

Anonyme

