

Université de Montréal

Développer sa résilience lors d'une entrée en fonction

par

Pierre Beulé

Département d'administration et fondements de l'éducation

Faculté des sciences de l'éducation

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
en administration de l'éducation**

Avril, 2007

© Beulé, 2007

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....p.3

Premier chapitre : La résilience : être ou ne pas être

1.1 L'entrée en fonction; deuils et adaptation « extrême ».....p. 4

1.2 : Qu'est-ce que la résilience?.....p. 5

1.3 : Question de départ; quand dois-je utiliser la résilience?.....p. 6

1.4 : Première classe de moyens.

1.4.1 : Ventiler.....p. 6

1.4.2 : Évacuer les tensions.....p. 6

1.5 : Deuxième classe de moyens.

1.5.1 : Identifier l'origine de sa détresse.....p. 7

1.5.2 : Confronter ses croyances à la réalité.....p. 8

Conclusion.....p. 8

Deuxième chapitre : Direction résiliente : une bonne direction

2.1 : Les effets iatrogéniques de la fonction de direction.....p. 9

2.2 : Un simple manque d'expérience ou développer sa résilience?.....p. 10

2.3 : Que faire (où ne pas faire)?.....p. 11

Bilan.....p.12

Conclusion.....p.13

Bibliographie commentée.....p.15

INTRODUCTION

Ce travail porte sur l'importance pour une nouvelle direction, et même pour une direction d'expérience, de développer leur résilience de manière à pouvoir maintenir une qualité de vie personnelle et professionnelle dans le cadre de leur travail.

J'ai vécu deux entrées en fonction, une comme adjoint et l'autre comme directeur d'école, dans des écoles à vocation particulière (des écoles à troubles de comportements sévères). À chacune de ces occasions, mes ressources personnelles et professionnelles furent mises à l'épreuve. Des réalités comme la nécessité d'apprendre sur le tas, la nouveauté des rapports avec le personnel, l'intensité du travail, la durée des heures de travail, la gestion du personnel et des conflits ont nui à ma qualité de vie d'une manière inattendue. Le beau côté du travail de direction ne peut tout compenser. J'ai rapidement eu à m'interroger sur la nature de mon travail et sur des moyens pour le réaliser sainement. Développer ma résilience est, depuis quelques années, un objectif de premier plan.

Le partage de mon vécu avec des confrères et consoeurs de travail m'amène à affirmer que toutes les entrées en fonction confrontent globalement les nouvelles directions aux mêmes expériences que les miennes à des degrés divers. La lourdeur de la fonction de direction s'entend sur toutes les bouches. Les congés pour maladie et épuisement professionnel ainsi que l'abandon de la fonction de direction témoignent d'un malaise important au sein des directions d'école. Le sujet du développement de la résilience s'avère d'actualité afin de favoriser la qualité de vie des directions et faire ainsi de la prévention.

PREMIER CHAPITRE

La résilience : être ou ne pas être!

Dans ce chapitre, nous verrons que l'entrée en fonction d'une nouvelle direction n'amène pas seulement un lot de satisfactions et de gratifications, elle s'accompagne aussi d'une série d'adaptations et de défis ayant pour effet de fragiliser sa résilience et diminuer sa qualité de vie. Il s'avère alors important de se donner des moyens pour non seulement gérer son travail avec le moins d'impact possible sur sa santé et son bien-être mais aussi d'en faire des occasions pour augmenter sa résilience.

À travers ce chapitre, deux grandes classes de stratégies de résilience seront proposées afin de permettre à chacun d'identifier celles convenant le mieux à ses besoins.

1.1. L'entrée en fonction; deuils et adaptation « extrême ».

À l'instant de l'entrée en fonction, une nouvelle direction voit sa qualité de vie personnelle et professionnelle ébranlée. Ses heures de travail augmentent en vertu de sa nouvelle fonction et de sa formation universitaire. Puisque ses journées ne peuvent toujours pas contenir plus de 24 heures, elle n'a d'autre choix que couper dans le temps accordé à ceux et celles qu'elle aime le plus (partenaire, enfants, famille, amis/es), dans ses loisirs et ses moments de tranquillité. À cette perte de temps de qualité de vie dont elle doit faire le deuil, s'ajoute la réaction des membres de son réseau affectif devant composer avec cette diminution de présence auprès d'eux.

Le stress, même positif, associé à l'obligation de se mettre sur le mode « haute vitesse » d'apprentissage de ses nouvelles tâches et rôles dans son milieu, génère une forme d'épuisement physique et mentale. Une nouvelle direction doit être sur le mode d'hyper vigilance afin de s'assurer que rien d'important ne lui échappe (délais, tâches urgentes, problèmes potentiels) et être en mesure d'y répondre promptement. Il est fortement recommandé d'être en bonne santé!

D'autres éléments peuvent s'ajouter et venir fragiliser la qualité de vie au travail d'une nouvelle direction, comme l'état de santé organisationnelle de son école, la qualité des relations interpersonnelles entre le personnel et la direction, les ressources humaines et financières disponibles, la lourdeur des mandats attribués, les changements impopulaires à mettre de l'avant ou la résistance de milieu aux changements.

Personne ne peut mettre en doute les impacts majeurs d'une entrée en fonction d'une nouvelle direction sur sa qualité de vie personnelle et professionnelle. Il devient alors essentiel que les directions prennent soin d'elles-mêmes en développant leur résilience.

1.2. Qu'est-ce que la résilience?

La résilience, selon Luc (2004,p.75), « est cette capacité d'affronter les obstacles et les difficultés, de faire face à l'adversité, voire à l'outrepasser, de se relever après des échecs et de faire face aux défis de la vie avec confiance et persévérance ».

Ce concept, développé il y a plus de quarante ans pour comprendre le développement normal d'enfants issus de famille dysfonctionnelle, est utilisé maintenant dans le domaine de la gestion afin de comprendre ce qui fait que certains individus cèdent sous la pression alors que d'autres peuvent plier tout en rebondissant ultimement (Coutu, 2003. p.4). De ses études se dégagent des stratégies qu'utilisent les individus identifiés comme étant résilients.

Dans ce travail, deux classes de moyens seront suggérées pour augmenter sa résilience dans des situations de crise et de stress intense. La première classe de moyens cherche à atténuer les impacts négatifs du stress et des difficultés que rencontre la direction sans chercher à comprendre ce qui se passe en soi. La deuxième classe de moyens vise une compréhension de soi-même de manière à augmenter ses connaissances personnelles et professionnelles et à transformer ses difficultés en occasion d'apprentissage et de développement de sa résilience.

1.3 Question de départ; quand dois-je utiliser la résilience?

Le danger guettant une direction en détresse est de vouloir en faire plus pour passer à travers ses difficultés. Malheureusement, trop souvent, ce genre d'attitude n'amène que peu d'amélioration et conduit à un épuisement physique et psychologique. Voici ce qui est proposé comme procédure pour savoir quand agir.

« Je dois utiliser ma résilience à toutes les fois que mes symptômes des stress se manifestent dans mon quotidien au point d'interférer avec ma qualité de vie affective, cognitive, physique et interpersonnelle ». Ces symptômes varient d'une personne à l'autre, mais tous interfèrent avec la routine, la manière habituelle d'agir, de réagir, de penser ou d'interagir. Les proches se révèlent souvent d'excellents observateurs de ces changements de qualité de vie. Des commentaires comme « tu es souvent dans la Lune », « tu ne manges pas? », « tu n'es pas comme d'habitude » peuvent aider à prendre conscience que le travail interfère avec sa qualité de vie et avec celle des ses proches et qu'il est temps de faire appel à des moyens de résilience.

1.4. Première classe de moyens.

1.4.1 Ventiler.

Ce premier moyen provient d'une vieille sagesse populaire disant qu'il n'est pas bon de « garder ça en dedans » et de s'isoler dans des temps difficiles. L'idée des équipes post-traumatiques s'inspire d'ailleurs de cette expérience en relation d'aide consistant à amener les victimes à extérioriser leurs drames intérieurs, par la parole ou le médium des arts, en le communiquant à une autre personne. Généralement, les gens se sentent moins en détresse après avoir eu la chance d'être écoutés et compris.

1.4.2 Évacuer les tensions.

Le corps réagit vivement au stress comme l'ont démontré les travaux du célèbre chercheur Hans Selye. Plusieurs techniques peuvent aider à détendre le corps et le rendre

plus résistant au stress. Deux types de travail physique permettent d'atteindre ces résultats. Le premier type comprend les exercices physiques dynamiques comme les sports individuels ou d'équipe, la course ou la marche rapide, les activités aérobiques (danse, exercices, etc.). Le deuxième type de travail physique recherche plus la détente du corps à travers des exercices de souplesse, d'équilibre et de concentration comme le yoga, le tai-chi, des techniques de relaxation ou de respiration.

L'idéal est de se donner des habitudes de vie intégrant au moins une activité physique sur une base régulière. Une fois la routine créée, le réflexe d'utiliser l'activité physique pour évacuer le stress vient aisément.

1.5. Deuxième classe de moyens.

1.5.1 : Identifier l'origine de sa détresse.

Nous pouvons utiliser une démarche analogue à la compréhension du stress chez un individu pour identifier l'origine de sa détresse. Des spécialistes de stress, tels que Boucher et Binette (1981), démontrent que la majorité de notre stress provient de nos propres réactions aux événements et non des situations elles-mêmes. Quelqu'un désirent la stabilité verra un changement comme un deuil à faire, un autre voulant que tout soit parfait vivra ses erreurs et celles des autres comme des occasions de frustration, la peur de ne pas être aimé peut provoquer chez un autre un état de menace si on critique son travail ou sa personne. Au fond, une bonne part de notre détresse au travail vient de nos propres attentes.

Nous sommes généralement aveugles lorsque vient le temps de se voir! Ce type de travail exige l'aide d'une personne ressource capable d'écoute et habile à nous amener à clarifier notre expérience et à s'objectiver, c'est-à-dire à sortir de l'émotion et du jugement de valeur pour voir les choses plus objectivement entre nous et les autres. Nous pouvons ainsi identifier l'origine de notre détresse en ayant une vision plus globale de ce

qui se passe en nous et autour de nous ainsi qu'une perspective plus juste sur son rôle et celui des autres par rapport à ce qui nous arrive.

1.5.2 : Confronter ses croyances à la réalité.

Nous pouvons pousser un cran plus loin dans la compréhension de ce qui survient en nous en s'interrogeant sur nos croyances sur nous-mêmes, les autres et la société. La psychologie nous apprend que nos croyances, nos valeurs, nos désirs, nos attentes jouent un rôle de premier plan pour « décoder » la réalité. Au-delà des faits observables, la réalité se compose surtout du sens que nous donnons à ces faits. Ce qui explique que pour une direction une critique devient une occasion de mieux se voir et comprendre son milieu tandis qu'une autre peut le vivre comme une atteinte à son intégrité. C'est un peu comme l'histoire du verre à moitié plein ou à moitié vide. Le fait est le même, mais la perception change selon le point de vue. En découvrant petit à petit ce qui nous guide dans notre interprétation des faits, nous pouvons apprendre à être plus « objectif » ou plus ouvert à d'autres interprétations que les siennes.

Des psychologues, tel Watzlawick (1980), argumentent un peu dans le même sens en nous disant que nos croyances « irréalistes » nous rendent malheureux en provoquant des distorsions dans nos perceptions de ce qui nous arrive et en nous empêchant de voir la vie telle qu'elle est au lieu de ce que nous souhaitons qu'elle soit.

Comment parvenir à confronter ses croyances à la réalité? La voie pour y parvenir est ardue. La psychothérapie, la présence d'un maître spirituel, l'autoanalyse, la lecture de livres, une intuition clairvoyante ou la présence à soi, aux autres et à la vie peuvent être des moyens pour y parvenir.

Conclusion.

Dans ce chapitre, deux grandes classes de moyens visant le développement de la résilience furent présentées. Il est évident qu'une direction ne pourra pas s'approprier tous les moyens suggérés dans ce chapitre sans compter qu'il en existe bien d'autres dans la littérature. Par contre, comme le mentionne Coutu (2003, p.6), plus un gestionnaire maîtrise une variété de stratégies, plus il devient résilient dans des situations difficiles.

DEUXIÈME CHAPITRE : Direction résiliente : une bonne direction

Introduction.

Dans ce chapitre il sera question des défis d'adaptation à la fonction que doivent relever les nouvelles directions et des impacts sur la qualité de leur vie personnelle et professionnelle. Loin d'être une simple question d'inexpérience, nous verrons que la fonction même de direction d'école engendre une lourdeur au point d'indisposer même des directions d'expérience comme le montreront certaines études. À cet état de fait, le développement de la résilience chez les directions sera proposé comme moyen de les instrumenter à prendre soin de leur qualité de vie au travail.

2.1. Les effets iatrogéniques de la fonction de direction.

Nulle doute, l'entrée en fonction ainsi que l'exercice de cette fonction apportent son lot de gratifications; être l'élu pour un poste, l'exercice de son leadership, l'appel de nouveaux défis, le développement de nouvelles compétences, l'accès à un statut professionnel plus élevé, inspirer son personnel, etc. Par contre, le novice ne s'attend pas à une baisse immédiate de sa qualité de vie, baisse associée à la nature même de sa nouvelle fonction et à son obligation d'aller se former en suivant des cours universitaires. C'est souvent après quelques semaines, voire quelques mois, qu'il pourra mesurer l'étendu des effets « iatrogéniques » de cette belle aventure dans un poste de direction; moins de temps à consacrer à ceux et celles qu'il aime, moins de temps pour ses loisirs, moins de temps pour se ressourcer et se reposer, plus de stress associé au besoin d'apprendre vite, de décider sans avoir toutes les informations (donc de se tromper), de bâtir sa crédibilité par la qualité de ses interventions, de gérer plusieurs tâches complexes en même temps, répondre aux demandes de son réseau familiale et sociale, les imprévus du travail bouleversant ses planifications.

Aucun doute, les nouvelles directions passent par une période de désenchantement à moins d'être bien informées sur ces réalités ou d'avoir une vie personnelle centrée sur le travail! Leurs capacités d'adaptation et d'assimilation rencontrent leurs limites. Ils doivent accepter des deuils personnels ainsi qu'une vie professionnelle plus exigeante

que prévue initialement. À cela s'ajoute un niveau de stress plus élevé ainsi qu'une baisse de leur qualité de vie personnelle et professionnelle.

2.2. Un simple manque d'expérience ou la nécessité de développer sa résilience?

Une analyse en surface pourrait nous convaincre que le « novice » doit passer par cette étape de sa formation afin d'apprendre à développer de nouvelles compétences et d'acquérir le savoir et savoir-faire « essentiels » du bon gestionnaire. Ce ne serait qu'un mauvais moment à passer le temps d'acquérir avec le temps et l'expérience la « maturité » professionnelle nécessaire à accomplir son rôle de direction avec sérénité.

Plusieurs chercheurs, intéressés par la question de la résilience chez les gestionnaires, nuancent cette croyance. Il va de soi, comme le mentionnent Amado et Elsner (2004) et Crépin (2004), que l'entrée en fonction d'un nouveau gestionnaire provoque un impact sur lui-même et sur son organisation. Il devra compter sur le temps pour apprivoiser son milieu, comprendre les divers enjeux et développer les compétences associées à ses nouvelles fonctions.

Par contre, d'autres auteurs montrent, qu'au-delà des effets de la nouveauté, un nombre important de gestionnaires seniors éprouvent des insatisfactions importantes associées à leur fonction, autant chez les gestionnaires d'entreprises que chez les directions d'école (Coutu, 2003; Heifetz et Linsky, 2003; Garon et al, 2006). Dans le cas de directions d'école, Garon et al (2006) énumèrent quelques études illustrant le nombre important de directions en détresse. Par exemple, en Australie et aux États-unis, 26% des directions d'école pensent quitter la profession en raison de la lourdeur des responsabilités. En Nouvelle Zélande, 40 % des directions d'école et 50% aux Etats-Unis, rapportent des niveaux de stress considérables à élevés. Ces études nous indiquent, que loin d'être un simple phénomène d'inexpérience et de nouveauté à apprivoiser, les fonctions de direction d'école pèsent lourdement sur la qualité de vie de ceux et celles qui les exécutent. Développer sa résilience devient impératif pour envisager sereinement sa durée au sein de postes de direction.

2.3. Que faire (où ne pas faire)?

Certains auteurs (Coutu, 2003; Garon et al, 2006; Heifetz et Linsky, 2003; Luc, 2004), promeuvent le développement de la résilience chez les administrateurs de manière à leur permettre de non seulement les instrumenter pour maintenir une bonne qualité de vie au travail, mais pour de leur permettre d'apprendre sur eux-mêmes et sur leur organisation, de développer leur confiance en eux-mêmes et d'augmenter leur estime de soi en traversant des situations éprouvantes. Cela dit, comment mettre en place cette culture organisationnelle du développement de la résilience ?

Il faut éviter en tout premier lieu de tenir un discours normalisant sur les difficultés d'être direction d'école, « ça fait partie de la job ». Ce type de discours amène une direction en détresse à se croire seule et inadéquate dans l'exécution de sa fonction, « si personne n'en parle, c'est que j'ai un problème personnel».

Un autre danger consiste à trouver des solutions « institutionnelles » aux problèmes que rencontrent les directions, « nous allons développer les compétences de nos directions, elles seront ainsi instrumentées pour affronter toutes les situations avec un minimum d'inconvénients. Nous allons aussi leur dire comment nous les apprécions de manière à augmenter leur estime de soi». Bien que la reconnaissance institutionnelle et la formation des directions soient essentielles pour les rendre aptes à accomplir avec succès leurs fonctions, la dimension humaine de la gestion reste intacte. Comme le mentionne Bourque (1999, p.91), à chaque style de personnalité correspond des fragilités particulières. Devant des difficultés, les réactions de chacun varient en fonction des forces et des faiblesses de sa personnalité. Une partie du support institutionnel doit d'être personnalisée de manière à apporter une aide répondant aux spécificités de chacun.

Puisque des études montrent l'importance développer la résilience chez tous les administrateurs afin qu'ils puissent remplir leurs fonctions sans y « laisser leur peau », il devient souhaitable de sensibiliser les directions d'école à ce sujet et mettre à leur disposition des moyens pour y parvenir sous la forme de cours et d'un support personnalisé.

Bilan

Il fut démontré que la lourdeur de la tâche des directions, loin d'être passagère, reste un état de fait avec lequel doivent composer les directions d'école. Le développement de la résilience chez les directions doit être une priorité afin de leur permettre d'accomplir leurs fonctions sans mettre en péril leur qualité de vie à la maison et au travail.

CONCLUSION

Sans aucun doute, l'entrée en fonction procure chez une nouvelle direction son lot de bienfaits en lui permettant d'accéder à une nouvelle carrière dans le domaine de l'éducation à travers de nouveaux défis professionnels. Sans nier cette réalité, le présent travail a démontré que les nouvelles directions doivent faire le deuil d'une certaine qualité de vie personnelle et professionnelle de par la nature même de l'entrée en fonction et parfois de la santé organisationnelle de leur milieu et des mandats reçus.

Le premier chapitre a introduit le concept de résilience en le définissant comme des moyens pour aider les directions lors d'une entrée en fonction. La résilience regroupe des activités, des attitudes et des manières de faire et de penser permettant de passer à travers des difficultés en minimisant les inconvénients. Quelques moyens furent présentés, certains plus accessibles et d'autres plus exigeants comme démarches réflexives.

Le deuxième chapitre a poussé la nécessité de développer sa résilience au-delà de la simple entrée en fonction. En effet, des études faites dans des pays industrialisés similaires au nôtre démontrent que même les directions d'expérience éprouvent dans un pourcentage important des signes de détresse à travers soit leur désir de quitter leur fonction ou bien en vivant des niveaux de stress considérable. De nombreux auteurs constatent une progression significative de la lourdeur de la tâche d'une direction depuis quelques décennies. Ce qui expliquerait peut-être cette détresse notée chez certaines directions.

Pour prendre soin de la santé de son personnel de direction, il fut suggéré dans ce chapitre que l'organisation offre à ses directions un soutien afin de leur permettre de développer leur résilience afin de maintenir une bonne qualité de vie personnelle et professionnelle.

Évidemment, ce travail ne peut qu'être qu'une ébauche partielle sur l'importance de la résilience chez les directions d'école. Plusieurs questions restent à approfondir telle la

nature de la résilience chez une direction, les caractéristiques des directions résilientes, le type d'aide attendu des directions, les meilleures stratégies pour leur venir en aide. Les recherches à venir devraient permettre de mieux comprendre la résilience et offrir une aide aux directions dans le développement de leur résilience.

En terminant, la résilience devrait englober toute l'organisation scolaire et pas seulement ses directions, car la richesse d'une organisation restera toujours son capital humain!

BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE

Les impacts de l'entrée en fonction :

Amado, G., & Elsner, R. (2004). *Leaders et transitions : Les dilems de la prise de poste*. Paris : Pearson Educations France.

Crépin, F. (2004). *Manager pour la première fois : 25 conseils pour développer votre influence et votre intelligence émotionnelle*. Paris : Éditions d'organisation.

Deux volumes pour comprendre les impacts de l'arrivée d'un nouveau gestionnaire sur le personnel de son organisation et de nombreux conseils pour atténuer les effets négatifs du changement et favoriser l'intégration harmonieuse du gestionnaire.

Les effets du changement :

André, C., & Légeron, P. (1999). Gérer la dimension psychologique du changement. Dans J.-J. Bourque & F. Lelord (Éds.), *L'âme de l'organisation* (pp. 131-153). Montréal : Éditions Québec Amérique Inc.

Perrenoud, P. (1998). Diriger en période de transformation ou de crise, n'est-ce pas, tout simplement, diriger?. Dans G. Pelletier & R. Charron (Édis.), *Diriger en période de transformation*. (pp.7-30). Éditions de l'AFIDES.

Ces auteurs mettent l'accent sur le fait que le changement fait partie de la vie des organisations. Les gestionnaires doivent apprendre à composer avec les réactions de leur personnel lorsque surviennent des changements. De bonnes pistes de réflexion nous sont offertes par ces auteurs.

Résilience et organisation:

Bourque, J.-J. (1999). Le stress du PDG. Dans J.-J. Bourque & F. Lelord (Éds.), *L'âme de l'organisation* (pp. 81-100). Montréal : Éditions Québec Amérique Inc.

Légeron, P., & Lelord, F. (1999). La gestion de stress. Dans J.-J. Bourque & F. Lelord (Éds.), *L'âme de l'organisation* (pp. 101-129). Montréal : Éditions Québec Amérique Inc.

Ces deux articles prennent l'angle du stress pour analyser les difficultés des gestionnaires et proposer des moyens d'y remédier.

Coutu, D. L. (2003). How Resilience Works. Dans *Harvard Business Review On: Building Personal and Organizational Resilience*, (pp. 1-18). Harvard Business School Publishing Corporation.

Heifetz, R. A., & Linsky M. (2003). A Survival Guide for Leaders. Dans *Harvard Business Review On: Building Personal and Organizational Resilience*, (pp. 59-84). Harvard Business School Publishing Corporation.

Dans ces deux articles, les auteurs veulent promouvoir chez les gestionnaires le développement de leur résilience de manière à affronter les lourdes responsabilités associées à leur poste. Des moyens sont offerts pour développer la résilience.

Garon, R., et al (2006). Résilience et vulnérabilité chez les chefs d'établissement scolaire : une étude exploratoire. *Psychologie du travail et des organisations*, pp. 327-337.

Cet article se veut un essai afin de mieux comprendre le phénomène de la résilience chez des directions dans des milieux défavorisés. Les auteurs identifient les pratiques des directions dites résilientes.

Luc, É. (2006). *Le leadership partagé*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Cette auteure présente la synthèse la plus complète sur différents moyens de développer sa résilience. Elle propose un modèle dont les moyens se regroupent sur quatre dimensions, soit la dimension personnelle, interpersonnelle, professionnelle et sociale.

Témoignages de résilience :

Bettelheim, B. (1972). *Le coeur conscient*. Paris : Laffont, Coll. Pluriel.

Frankl, V. E. (1988). *Découvrir un sens à sa vie : Avec la Logothérapie*. Montréal : Les Éditions de l'Homme.

Victor Frankl se trouve souvent présenté comme un exemple d'individu résilient. Psychiatre en chef d'un hôpital psychiatrique à Vienne, il a survécu durant plus de trois ans dans des camps d'extermination de Juifs. Il expose ce qui lui a permis de traverser ces années malgré des conditions de vie inhumaines. Le livre de Bruno Bettelheim représente un cas similaire.

Croyances et attitudes favorisant la résilience.

Maslow, A. H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard.

Peck, S.M. (1978). *The Road Less Traveled : A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*. New-York: A Touchstone Book, Published by Simon & Schuster Inc.

Sa Sainteté le Dalaï-Lama, Cutler, H. (1999). *L'art du bonheur*. Paris : Éditions Robert Lafont.

Ces auteurs nous proposent une vision de la vie favorisant ce qu'il a de mieux en nous de manière à trouver une qualité de vie (ou bonheur) malgré tous les aléas de la vie.

Psychologie des profondeurs :

Monbourquette, J. (1997). *Apprivoiser son ombre : Le côté mal aimé de soi*. Ottawa : Novalis.

Moore, T. (1994). *Le soin de l'âme*. Paris : Éditions J'ai Lu.

Ces auteurs, s'inspirant des travaux de Carl Jung, proposent l'intégration de notre côté « ombre » de notre personnalité dans notre vie de manière à être à l'écoute de la totalité de ce qui nous anime et non de seulement ce que nous trouvons « lumineux » en notre personne. Une meilleure intégration de notre psyché permet de mettre son énergie à s'ouvrir sur nous-mêmes, les autres et la vie plutôt qu'en luttes internes stériles à concilier « l'ombre et la lumière » de sa personnalité.

Revisiter ses croyances :

Watzlawick, P. (1980). *Le langage du changement*. Paris : Seuil. Coll. Points.

Watzlawick, P. (1984). *Faites vous-même votre malheur*. Paris : Seuil.

Un auteur quelque peu déroutant sur sa manière de comprendre les problèmes personnels et interpersonnels. Sa thèse principale veut que nos problèmes actuels découlent des solutions que nous avons mises de l'avant pour résoudre des problèmes antérieurs. Il nous en donne quelques exemples.

De Mello, A. (1994). Quand la conscience s'éveille. Montréal : Éditions Bellarmin.

Psychologue et jésuite indien, cet auteur fait le pont entre la sagesse de l'Orient et la psychologie moderne. Il remet en question une partie de ce que nous avons reçu comme vision de la vie dans notre éducation et qui se trouve encore véhiculée par « le sens commun ». Décapant!