



HAL
open science

Autour de la notion de résilience

Nicole Maggi-Germain, Serge Tisseron

► **To cite this version:**

Nicole Maggi-Germain, Serge Tisseron. Autour de la notion de résilience. M.-P. Blin,-Franchomme, I. Desbarats, G. Jazottes, A. Mendoza-Caminade. L'entreprise résiliente. Risques globaux et sanitaires, transition écologique, innovation sociétale, LexisNexis, coll. Planète sociale, 2023, 10.3917/oj.cyrul.2006.01.0275 . hal-04892489

HAL Id: hal-04892489

<https://hal.science/hal-04892489v1>

Submitted on 16 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AUTOUR DE LA NOTION DE RÉSILIENCE

Entretien avec Serge TISSERON¹

Serge Tisseron est psychiatre, docteur en psychologie HDR, membre de l'Académie des technologies, du Conseil national du numérique (CNNum) et du Conseil scientifique du CRPMS (Université de Paris Cité, ED 450), coresponsable du DU de Cyberpsychologie (Université de Paris Cité). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages : *Le déni ou la fabrique de l'aveuglement*, Albin Michel, coll. « Essais », 2022, 256 p. ; *L'Emprise insidieuse des machines parlantes, plus jamais seul*, Les Liens qui Libèrent, 2020 ; *La résilience*, Paris, PUF, 2017, 128 p. ; *Questions sur un mot : ou comment une théorie se fabrique dans ses enjeux autant que dans ses énoncés ?*, in B. Cyrulnik (ss dir.), *Psychanalyse et Résilience*, éd. Odile Jacob, 2006, p. 275-288 (<https://doi.org/10.3917/oj.cyrul.2006.01.0275>) et, avec B. Cyrulnik, *Controverse : la résilience en question*, in J. Ain (ss dir.), *Résilience*, Eres, coll. « Hors collection », 2017, 336 p., p. 15-53.

Nicole Maggi-Germain est enseignante-chercheuse en Droit social à l'Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne. De 2014 à 2021, elle a dirigé l'Institut des Sciences Sociales du Travail (I.S.S.T.) de l'Université de Paris I, Panthéon Sorbonne (<https://isst.pantheonsorbonne.fr/>).

De 2018 à 2019, elle a été membre du groupe d'experts internationaux de l'École de Droit de Harvard chargé de travailler sur le projet "*Rebalancing Economic and Political Power : A Clean Slate for the Future of Labor Law*" Labor and Worklife Program / Harvard Law School, USA.

Elle fait partie, depuis 2015, du Comité exécutif du réseau international CIELO (Communauté pour la recherche et les études sur le travail et le champ professionnel - <http://www.cielolaboral.com>).

Elle a dirigé, en 2019 un ouvrage collectif publié à l'occasion du centenaire de l'Organisation internationale du Travail sur *L'impact des normes de l'O.I.T. sur la scène internationale*, éd. Mare & Martin, 22 avril, coll. Droit et Science politique, 328 p.

Elle collabore régulièrement à la revue *Droit social*. Elle travaille actuellement sur les enjeux juridiques et anthropologiques autour de la robotique et de l'intelligence artificielle.

Nicole Maggi-Germain : Il me semble intéressant, avec la distance qui est la vôtre — celle de la discipline dans laquelle, si j'ai bien compris, la notion de résilience a prospéré — que vous nous livriez votre analyse des usages contemporains de cette notion qui sont aujourd'hui faits par différentes disciplines qui, peut-être, ne prennent pas la distance critique nécessaire avec des concepts perçus comme allant de soi.

Serge Tisseron : Merci beaucoup. Une première remarque nécessaire concerne la naissance du mot. Il vient du mot latin *resilire*, qui signifie littéralement « sauter en arrière ». Il a donné, dans le vocabulaire juridique français, le mot *résilier*, qui veut dire se dégager d'un contrat, tandis que le participe présent *resiliens* est passé dans la langue anglo-saxonne avec un sens différent : sauter en arrière, non pas pour

¹ Entretien d'une heure trente réalisé à distance par Nicole Maggi-Germain, vendredi 29 juillet 2022.

reculer, mais pour revenir dans de meilleures conditions, en quelque sorte reculer pour mieux sauter. Puis le mot arrive aux États-Unis et se développe en lien avec l'idéologie américaine de l'entrepreneuriat. Il devient, comme l'écrit Claudel ², un mot intraduisible, associant bonne humeur, optimiste et de capacité à rebondir. Mais ce n'est encore qu'un mot du langage commun.

Le changement se produit lorsqu'Emmy Werner ³, psychologue américaine du développement, réalise des travaux dans l'île d'Hawaï sur la capacité d'enfants naissant dans des conditions difficiles de pouvoir se faire une vie à peu près bonne — dans les années 50-60, aux États-Unis, cela signifie avoir une famille et un métier. Elle décide de parler à leur sujet de « résilience » et fait entrer le mot dans le vocabulaire scientifique. Mais le mot est tellement répandu aux États-Unis qu'il reste largement tributaire de la signification qu'il avait avant cet emprunt. Quand les scientifiques l'utilisent, c'est une question. Quand c'est le grand public, c'est une réponse. Au point de se réduire parfois à un message béat : « On peut tous s'en sortir grâce à la résilience », même si chacun est bien incapable de savoir comment ! Or son introduction en France, bien loin de lever cette ambiguïté, l'a au contraire largement relayée.

N. M.-G. : Pourquoi le monde scientifique s'en empare-t-il ?

S. T. : Aux États-Unis, avec Emmy Werner, le mot entre dans le langage scientifique par l'intermédiaire de l'épidémiologie, qui étudie les facteurs exerçant une influence sur la santé et les maladies de populations. Le premier à s'en emparer est Martin Seligman, fondateur de la psychologie positive. N'oublions pas qu'aux États-Unis, perdre son métier, c'est aussi perdre sa protection sociale. Il est donc essentiel de penser qu'on peut toujours s'en sortir.

En France, la porte d'entrée privilégiée va également être celle du grand public, mais selon une logique différente. Boris Cyrulnik, qui va très vite s'imposer comme le vulgarisateur du mot, continue, comme les Anglo-Saxons, à en ignorer les composantes collectives qui permettent par exemple de parler de la résilience d'un groupe. L'idée que chaque personne gravement traumatisée puisse trouver un diamant dans son traumatisme lui vaut évidemment très vite un succès considérable. Rien ne prouvera jamais que les personnes traumatisées se construisent une vie meilleure qu'avant, mais c'est évidemment pour elles une façon de se consoler des souffrances qui ont accompagné les épreuves, et des séquelles qui handicapent encore parfois leur existence. Mais si être résilient, c'est savoir surmonter les traumatismes graves, c'est aussi être capable de faire face à un licenciement brutal et aux pressions patronales de l'hyper-performance. La signification « française » du mot porte, comme la signification anglo-saxonne, le risque de faire accepter la violence d'une société ultracompetitive. Une fois introduit dans le champ social, un mot peut servir à justifier des hiérarchies et des idéologies implicites, même si telle n'était pas sa vocation à l'origine.

N. M.-G. : C'est donc Boris Cyrulnik qui intègre le mot dans le système psychiatrique français ?

² « Il y a dans le tempérament américain une qualité, qu'on traduit là-bas par le mot de resiliency pour lequel je ne trouve pas en français de correspondance exact, car il unit les qualités d'élasticité, de ressort, de ressources et de bonne humeur », P. Claudel, Œuvres en p Paris, Gallimard, coll. « La Pléiade », 1965, cité par S. Tisseron, La résilience, Paris, PUF, 2017, 128 p, p. 12.

³ E. E. Werner et R. S. Smith, Vulnerable but Invincible : a Longitudinal Study of Resilient Children and Youth, New York, McGraw-Hill, 1982 ; High Risk Children in Youth Adulthood : a Longitudinal Study from Birth to 32 Years : American Journal of Orthopsychiatry 1989, vol. 59, p. 71-81

S. T. : Ils sont trois à avoir introduit le mot dans le débat public en France : Stéphan Vanistendael, Jacques Lecomte et Boris Cyrulnik⁴. Les deux premiers l'ont fait dans une optique de psychologie positive⁽⁸⁾, et Boris Cyrulnik en le centrant sur les traumatismes gravissimes et en mettant en avant la victoire de la vie et de l'esprit sur la mort.

Mais dans le champ scientifique, ce sont les travaux de Norman Garmezy qui ont joué un rôle essentiel. Ce chercheur a en effet invité à distinguer les facteurs de protection et les facteurs de risques⁵. Auparavant, en médecine et donc en psychiatrie, on essayait d'évaluer les chances qu'avait un patient de guérir au regard des décisions médicales qui pouvaient être prises. Norman Garmezy invite à prendre en compte l'ensemble des facteurs de protection sur lesquels il est possible de s'appuyer.

N. M.-G. : Un ensemble de champs disciplinaires — la géographie, l'économie, la gestion — utilisent aujourd'hui cette notion également très mobilisée en matière d'environnement, en la tenant plus ou moins pour acquise. Comment expliquer ce succès ?

S. T. : C'est parce que la définition a évolué. Ce sont les fameuses trois vagues de la résilience de Richardson⁶, qui m'ont beaucoup éclairé, auxquelles j'ai ajouté la quatrième qui est l'intégration du collectif. Dans la première de ces vagues, la résilience est pensée comme une qualité personnelle que certaines posséderaient et d'autres pas. Une seconde « vague » va bouleverser le paysage avec l'idée qu'il existe un processus de résilience qui se déroule tout au long de la vie, quel que soit l'âge. Enfin, une troisième approche associe la résilience à une force du vivant : vous écrasez un brin d'herbe, une semaine après, il a repoussé. La vie a une puissance qui fait que l'humain, comme tous les autres vivants, a la capacité de surmonter les stress et les traumatismes. Ce qui est nouveau avec la résilience comme force, c'est que chacun emprunte pour la construire un chemin qui lui est propre et dont on ne peut rien dire a priori. Il n'y a pas de mode d'emploi de la résilience, mais une force du vivant. J'ai proposé, puisque la résilience s'entendait de plusieurs façons — la qualité, le processus et la force — de les distinguer par des orthographes différentes — résilience, résiliance et Résilience⁷.

Enfin, ce que j'appelle la quatrième vague apparaît dans les années 2010 : elle abandonne la perspective individuelle pour inclure une logique sociétale. La résilience passe des « moi » au « nous ». Les trois définitions évoquées plus haut ne s'opposent plus, mais deviennent complémentaires. En même temps, cette nouvelle définition invite à penser la résilience comme un phénomène qui associe non seulement plusieurs facteurs, mais aussi plusieurs temporalités

N. M.-G. : Dans vos propos, la troisième approche, c'est-à-dire celle de la résilience comme force, fait écho, me semble-t-il, au discours gestionnaire autour des talents. Il n'y aurait plus, aujourd'hui, de « salariés », mais des « collaborateurs » dotés de « talents », l'entreprise ayant pour mission de les faire émerger. Cette forme de « glorification de l'ego » permet aussi de rompre les attaches avec le collectif. Les usages qui sont faits de la résilience ne favorisent-ils pas ce que j'identifie comme une surexposition de la personne ? Les entreprises, le droit donnent aujourd'hui au salarié les moyens de devenir, pour reprendre l'expression de Foucault, entrepreneur de lui-même⁸. Les outils d'auto-évaluation se multiplient, l'entreprise doit aujourd'hui

⁴ Contribution publiée dans M. Manciaux (ss dir.), *La résilience : résister et se construire*, Genève, Médecine et Hygiène, RMS, coll. « Cahiers médico-sociaux », 2001, 253 p., p. 13-21.

⁵ N. Garmezy, "Children in Poverty: Resilience Despite Risk", *Journal of Psychiatry* 1993, vol. 56

⁶ G. E. Richardson, "The Metatheory of Resilience and Resiliency", in *Journal of clinical psychology*, 2002, vol. 58, n° 3, p. 307-321

⁷ S. Tisseron, *La résilience*, Paris, PUF, 2017, 128 p

⁸ M. Foucault (1978-1979), *Naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil, 2004.

négozier sur le thème de la qualité de vie au travail. C'est le salarié-personne qui est saisi dans ce qu'il a de plus intime mais qui présenté sous l'habit de l'émancipation valorisante de la personne.

S. T. : Dans sa définition internationale, la résilience évoque la traversée de crises. Les entreprises sont soumises à l'injonction de surmonter les crises qui se présentent, et pour cela il est essentiel de fidéliser les employés. Vous avez raison de faire référence à l'intime puisque la patronne de Facebook encourageait, il y a deux ans, les employés à faire des confidences intimes dans l'entreprise en disant que cela renforcerait leur bonheur personnel et leur cohésion. Cela favorisait surtout le fait que les employés auraient l'impression d'avoir tellement déposé d'eux dans l'entreprise, auprès des collègues, des supérieurs... qu'ils auraient beaucoup plus de difficultés à aller voir ailleurs. Le discours sur la résilience permet à l'entreprise de préparer les employés à ne pas quitter l'entreprise si elle traverse des épreuves ; faire des employés des gens prêts à se sacrifier si l'entreprise allait mal, pour la sauver. Des travaux américains intéressants ont été publiés sur des personnalités appelées toxic handlers⁹.

Ce sont des personnes qui ont la capacité, grâce à leur gentillesse, leur générosité, leur esprit d'analyse, de prendre sur elles-mêmes pour que tout aille bien. Dans beaucoup d'entreprises, il existe en effet des éléments toxiques, par exemple des conflits entre personnes ou encore des « casseroles » attachées à l'entreprise du fait de compromission ou de mensonges. La toxicité peut aussi être liée à des personnalités perverses. Certains toxic handlers peuvent être valorisés par leurs collègues comme des personnes remarquables, mais il y en a aussi qui œuvrent dans l'ombre, et peuvent payer de leur personne : ils s'usent jusqu'à la corde pour sauver l'entreprise et peuvent finir par tomber malade, mourir ou se suicider. Le mensonge, c'est de dire que la résilience de l'entreprise profite aux employés. L'idée de résilience portée par l'entreprise s'inscrit dans une idéalisation d'un fonctionnement dans lequel il n'y aurait pas de toxicité, comme le montrent les conventions d'entreprise¹⁰ qui sont dans le déni de tout ce qui ne va pas. On en revient à l'ambiguïté autour du mot de résilience : valoriser le positif pour augmenter le courage des employés face aux difficultés. L'idéal de la résilience prive de légitimité les sentiments négatifs, qui sont inévitables et même nécessaires dans beaucoup de situations sociales. Pourtant les travaux de Norman Garnezy indiquent que la résilience oblige à la fois à regarder les problèmes en face et à examiner tous les moyens de s'en sortir.

N. M.-G. : Lorsque vous vous référez aux « éléments toxiques » et à cette idée que l'entreprise résiliente créerait des employés résilients, cela m'évoque l'idée de « dialogue social », expression consacrée par la loi en 2007, qui cherche à sortir le conflit de l'entreprise en instituant un « dialogue » pacifié entre les « partenaires sociaux », accompagnant les transformations qui s'imposeraient. On voit ainsi émerger dans le droit une terminologie qui traduit une volonté d'évitement voire de négation d'un conflit qui s'exprime alors ailleurs — sur les ronds-points, par exemple — et de manière beaucoup plus anarchique. N'a-t-on pas perdu de vue qu'il existe des lieux — comme l'entreprise — dans lesquels doit pouvoir s'instituer et s'extérioriser le conflit ?

S. T. : Il est en effet intéressant de voir comment l'évolution que vous évoquez s'est

⁹ Que Gilles Teneau et Nicolas Dufour traduisent par « catalyseurs d'angoisse » (« L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent », *Management & Avenir* 2013, 62, p. 72-90. Les auteurs s'appuient, notamment sur les travaux de P.-J. Frost, *Toxic Emotions at Work : How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston, Harvard Business School Press, 2003, 245 p. ; du même auteur : « Why Compassion Counts! », *Journal of Management Inquiry* 1999, n° 8, p. 127-133.

¹⁰ Cf. P. Legendre, *Dominium Mundi. L'empire du management*, Mille et une nuits, 2007, 94 p. et au documentaire éponyme réalisé par G. Caillat, conçu avec P. Legendre et P.-O. Bardet, pour la chaîne Arte.

accompagnée d'un changement du langage. Je me souviens d'une époque où l'on parlait de domination, de classe sociale, d'exploitation. En revanche, on parle aujourd'hui de flexibilité, de résilience, de gouvernance, de communautarisme, d'ethnicité, de mondialisation. Ces mots nouveaux utilisés par les intellectuels médiatiques, les politiques, les hauts fonctionnaires internationaux, permettent de cacher les conflictualités sociales, et celui de résilience en fait partie.

N. M.-G. : Il me semble que l'approche de la résilience comme processus collectif renvoie au rôle des institutions — faire tenir la société- au premier rang desquelles figure l'État, tandis que l'idée d'interrelations, qui occupe une place importante dans vos travaux, pourrait être rattachée à la référence au lien social. Comment articulez-vous l'approche de la résilience comme processus collectif avec l'idée d'interrelations ?

S. T. : Dans toute société, vous avez toujours un niveau micro — c'est l'individu — un niveau méso — la famille, les associations, les communes —, et puis un niveau macro constitué par les États, et de proche en proche la planète entière. Les interrelations des éléments d'un même niveau sont indispensables : renforcer les liens sociaux au quotidien, évaluer les vulnérabilités collectives, détecter les crises et les conflits, y compris entre les différents pouvoirs intervenant dans une entreprise, etc. Mais les interrelations entre les différents niveaux sont tout aussi indispensables : la résilience ne peut pas se limiter à une entreprise, une ville ou une région. Elle doit prendre en compte les solidarités, y compris les solidarités à un niveau mondial. Il n'existe que des co-résiliences. Autrement dit, il n'y a pas de personne résiliente en elle-même, il n'y a pas d'entreprise résiliente en elle-même, il n'y a que des réseaux d'interrelations qui permettent de construire des co-résiliences. En réalité, il ne faudrait pas parler d'entreprise résiliente, mais de secteurs résilients dans lesquels les entreprises se concertent pour fabriquer ensemble un système plus souple et plus solide. Le mensonge autour de l'utilisation du mot résilience appliqué aux entreprises, c'est de faire croire que chaque entreprise est une entité autonome qui doit gagner la lutte pour la vie contre les autres entreprises également perçues comme autonomes. Mais en réalité, toutes les entreprises sont extrêmement liées entre elles. Pour qu'un secteur soit puissant, il vaut mieux qu'il n'y ait pas qu'une seule entreprise.

N. M.-G. : L'idée de co-résilience, qui semble s'opposer à une « essentialisation » de la résilience, fait écho, en droit, à l'idée de solidarité et de responsabilité. Des mécanismes récemment institués par la loi, comme le devoir de vigilance, permettent de rendre compte, me semble-t-il, d'une forme de co-résilience entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants sur lesquels il exerce un pouvoir économique. Vos développements sur la co-résilience font également penser aux clusters — ces systèmes industriels localisés qui rassemblent, sur un territoire donné, des entreprises aux activités complémentaires. Le marché est moins un marché segmenté qu'un marché organisé. On peut voir, là encore, une illustration de la notion de co-résilience appliquée à l'entreprise. La question environnementale ne peut-elle pas être aujourd'hui une entrée pertinente pour donner corps à cette co-résilience ?

S. T. : Le mot de résilience est d'abord pensé par rapport à une situation exceptionnelle. Or, l'un des impacts importants du dérèglement climatique, c'est d'obliger à comprendre qu'il faut penser la résilience par rapport à un ensemble de modifications qui oblige à prendre en compte les stress chroniques et les inégalités qui fragilisent les communautés. Ce sont les nouveaux enjeux de la résilience. En aggravant les inégalités, le dérèglement climatique risque d'être un facteur majeur de dérèglement social. Mettre en place une société résiliente suppose de réduire les inégalités parce qu'elles fragilisent, et c'est aussi donner une vie meilleure aux gens, dans les moments sans crise comme dans les moments de crise. Ces deux éléments qui sont en train de s'imposer autour du dérèglement climatique sont également valables

pour tous les autres domaines. La résilience d'une entreprise est inséparable de l'organisation de conditions de travail quotidiennes meilleures pour tous et de la réduction des inégalités.