

Université de Montréal

**Comment les études sur la résilience peuvent-elles
contribuer aux recherches sur la communication organisationnelle?**

par

Denis Lalonde

Mémoire présenté à la faculté des Études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître es sciences
en sciences de la communication



© Denis Lalonde, mai 2007

P
90
454
2007
v.008



Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Membres du jury

Université de Montréal

Faculté des Études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Comment les études sur la résilience peuvent-elles
contribuer aux recherches sur la communication organisationnelle?**

Présenté par

Denis Lalonde

Sera évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Carole Groleau

Présidente-rapporteuse

Nicole Giroux

Directrice de recherche

Boris Brummans

Membre du jury

Sommaire

Depuis deux décennies, les sciences humaines et de la gestion donnent de plus en plus de place au terme résilience. Notre recherche porte donc principalement sur deux thèmes, soit la résilience et la communication organisationnelle lors de changements. Nous faisons d'abord un portrait de la résilience dans les sciences humaines et, par la suite, nous analysons la situation de la communication organisationnelle lors de changements. Pour ce faire, nous nous concentrons sur la place donnée au vécu des individus qui subissent le changement. Dans une telle situation, la communication organisationnelle est plutôt normative et donne peu de place au vécu des individus, alors que les recherches sur la résilience donnent une large place au vécu de l'individu qui, malgré le trauma subi, rebondit et poursuit son développement. D'ailleurs, il apparaît que les facteurs contribuant à l'émergence de cette résilience se développent tout au long de la vie de l'individu même si ce dernier ne fait jamais face à un événement traumatique. Nous nous sommes donc demandé si la communication organisationnelle, lors de changements, pouvait être enrichie par ces recherches et permettre ainsi aux acteurs de l'organisation de mieux faire face à des changements radicaux et imprévus.

Mots clés : résilience – communication organisationnelle – changement

organisationnel – communication interne – trauma

Abstract

In the last two decades, the term resilience has been taking more room in Social Sciences, Humanities and Management theories and studies. Our research is focused on two major themes: resilience and organizational communication throughout changes. We first present a «picture of resilience in Social Sciences and follow with an analysis of the organizational communication situation during organizational changes. For this, we have focused our research on the place given to the personal perspective of the individual during changes. In such situation, organizational communication is rather normative thus giving a minor place to individual's life. On the other hand, research on resilience gives an important place to the individual who, regardless of the trauma, will bounce back and continue his development. Moreover, it seems that factors contributing to the emergence of the resilience are developed throughout an individual's life even if he never has to face a traumatic situation. Therefore, we asked ourselves if the organizational communication sector could benefit from the researches thus a tool to better cope with radical and unforeseen changes.

Key Words: resilience - organizational communication - organizational change - internal communication – trauma

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

Gustave Nicolas Fisher¹

¹ Gustave Nicolas Fischer est professeur de psychologie sociale à l'Université de Metz et Directeur du laboratoire de psychologie de Metz (Legros : 2004).

Table des matières

MEMBRES DU JURY	I
SOMMAIRE	II
ABSTRACT	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES FIGURES	VII
LISTES DES TABLEAUX	VIII
REMERCIEMENTS	IX
INTRODUCTION	X
1. LA PROBLÉMATIQUE	12
1.1. LA THÉORIE DE LA RÉSILIENCE	12
1.2. LE CONTEXTE DE VIE DES ORGANISATIONS	13
1.3. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	18
1.3.1 <i>Une théorie en évolution</i>	19
1.3.2 <i>L'impact des changements sur les individus</i>	21
1.3.3 <i>Lorsque l'individu est sujet</i>	22
1.4. LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	26
1.5. LES THÉORIES GÉNÉRALES DE LA COMMUNICATION	30
1.6. LES ORGANISATIONS RÉSILIENTES	36
2. LA MÉTHODE DE CONSTRUCTION DU CORPUS	41
3. LE CONCEPT DE RÉSILIENCE	45
3.1. L'ORIGINE DU CONCEPT.....	46
3.2. LES DÉFINITIONS DE LA RÉSILIENCE	50
3.3. LE TRAUMA	53
3.4. LA RÉSILIENCE : ACQUISE OU INNÉE?	56
3.5. LA TEMPORALITÉ DE LA RÉSILIENCE	57
3.6. LA RÉSILIENCE EST RELATIONNELLE	60
3.7. LA RÉSILIENCE, UNE NOTION POLYSÉMIQUE	64
3.8. LES DISTINCTIONS ENTRE CERTAINS CONCEPTS	67
3.8.1 <i>L'adaptation</i>	67
3.8.2 <i>La résistance</i>	68

3.8.3	<i>L'invulnérabilité</i>	69
4.	LE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉSILIENCE	72
4.1.	L'APPROCHE DE RUTTER : LA CONSTRUCTION DES RESSOURCES INTERNES.....	72
4.2.	L'APPROCHE DE BRICKMAN : ÊTRE RESPONSABLE DE LA SOLUTION.....	75
4.3.	L'APPROCHE DE VANISTENDAEL ET LECOMPTE : LA RÉSILIENCE, UNE MAISONNETTE.....	78
4.4.	LES TUTEURS DE RÉSILIENCE.....	81
4.5.	LE PROGRAMME DE COLLABORATION.....	83
5.	LA RÉSILIENCE ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL,	
	DEUX APPROCHES	87
5.1.	LES PROCESSUS ENTOURANT LA RÉSILIENCE ET LE CHANGEMENT.....	87
5.1.1	<i>Le modèle évolutif de la résilience</i>	88
5.1.2	<i>Le modèle évolutif du changement</i>	90
5.1.3	<i>La comparaison entre les deux processus</i>	94
5.2.	LES FACTEURS CONTRIBUANT AU DÉVELOPPEMENT DE LA RÉSILIENCE.....	97
5.2.1	<i>La perception de ses capacités</i>	97
5.2.2	<i>Le tuteur ou l'adulte significatif</i>	99
5.2.3	<i>Les espaces de parole</i>	101
5.3.	LA COMMUNICATION DANS LA RÉSILIENCE.....	102
5.3.1	<i>Avant la confrontation</i>	102
5.3.2	<i>Pendant la confrontation</i>	104
5.3.3	<i>Après la confrontation</i>	106
5.4.	LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET LA RÉSILIENCE.....	110
5.4.1	<i>Avant la confrontation : constitution du capital de l'individu</i>	111
5.4.2	<i>Pendant la confrontation : support dans l'action</i>	112
5.4.3	<i>Après la confrontation : support, rebond et expérience apprenante</i>	113
5.5.	LA COMMUNICATION AIDANTE.....	118
	CONCLUSION	124
	BIBLIOGRAPHIE	129
	ANNEXE I	I
	ANNEXE II	IX

Liste des figures

FIGURE 1	CASITA : LA CONSTRUCTION DE LA RÉSILIENCE	78
FIGURE 2	MODÈLE DE PROMOTION DE LA RÉSILIENCE CHEZ LES ADOLESCENTS.....	84
FIGURE 3	MODÈLE ÉVOLUTIF DE L'INDIVIDU RÉSILIENT	89
FIGURE 4	MODÈLE ÉVOLUTIF DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	91
FIGURE 5	COMPARAISON ENTRE LES MODÈLES ÉVOLUTIFS DU CHANGEMENT ET DE LA RÉSILIENCE ...	96

Listes des tableaux

TABLEAU 1	PLACE DE L'INDIVIDU DANS LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	29
TABLEAU 2	PLACE DE L'INDIVIDU D'APRÈS LES PERSPECTIVES DE CRAIG (1999)	34
TABLEAU 3	ACTIONS ENTOURANT LA RÉSILIENCE SELON HANUS ET CYRULNIK	58
TABLEAU 4	LE POSITIONNEMENT DU SUJET PAR RAPPORT AU PROBLÈME ET À LA SOLUTION	76
TABLEAU 5	LES INTERVENTIONS PROPOSÉES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉSILIENCE.....	85
TABLEAU 6	LA NATURE DE LA RELATION AVEC L'AUTRE	109

Remerciements

Je n'aurais jamais pu faire ce travail si, au départ, certaines personnes ne m'avaient pas appuyé dans cette démarche et si elles n'avaient pas cru en mes capacités. Je sais qu'elles se reconnaîtront et je tiens à les remercier sincèrement.

Je tiens à témoigner une reconnaissance toute particulière à ma conjointe qui m'a soutenu de manière inébranlable à travers les hauts et les bas que comportait cet exercice. Elle a su me seconder moralement et financièrement tout au long de cette aventure. Merci, Madeleine, pour ton appui de tous les jours.

Je remercie également Jacqueline Eykel pour son travail de révision, de réécriture et de peaufinage de ce mémoire, dont les corrections se sont effectuées à travers une multitude de charmants interurbains.

En dernier lieu, il me faut exprimer toute ma gratitude à celle qui fut, pour moi, la grande conseillère et la figure de proue de cette aventure, ma directrice de recherche, Nicole Giroux. Je la remercie tout d'abord pour sa curiosité, pour l'amour de ses étudiants et pour sa générosité et son dévouement. Chacune de nos rencontres a été pour moi un moment de grand ressourcement et je salue sa rigueur intellectuelle.

Introduction

La communication organisationnelle est au centre du changement et le communicateur doit tenir compte, dans son approche, du vécu des individus et des facteurs qui les influencent lors de ces bouleversements. Comme le mentionne Rutter, les recherches sur la résilience semblent offrir diverses avenues afin de faire face à différentes formes de traumatismes :

« ... the quality of resilience resides in how people deal with life change and what they do about their situation. The quality is influenced by early life experience, by happening during childhood and adolescence, and by circumstance in adult life » (1985 : 608).

Au fil des ans, la résilience a pris de plus en plus de place en sciences humaines. Ainsi, les chercheurs ont développé différentes approches et ont tenté de comprendre et de définir les facteurs qui contribuent à l'émergence de la résilience chez l'individu. Il est donc important de se demander si, lors de changements, la communication organisationnelle peut bénéficier de ces recherches en tenant compte du fait que la résilience s'applique aux individus qui, à la suite d'une confrontation à un événement traumatisant, poursuivent leur développement. Par conséquent, nous examinerons ces différents facteurs dans le but de découvrir et de comprendre s'ils peuvent améliorer la communication organisationnelle lors de changements.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations et sur l'impact des changements organisationnels chez les individus. Le deuxième chapitre présente la construction de notre revue de littérature et rend donc compte de notre démarche méthodologique en vue de répondre à notre question « Comment les études sur la résilience peuvent-elles contribuer aux recherches sur la communication organisationnelle en situation de changement ? ».

Le troisième chapitre est consacré au concept de résilience, de son origine à aujourd'hui. Dans le quatrième chapitre, nous nous attardons au développement de la résilience et nous nous demandons ce qu'il faut pour qu'elle émerge. Ainsi, nous examinons les approches de Rutter (1985), de Brickman (1982) et de Vanistendael et Lecompte (2000). Le cinquième chapitre traite de l'importance donnée par les chercheurs à la relation et à la communication avec l'autre, et ce, à chacune des étapes entourant le choc ou le trauma, c'est-à-dire avant, pendant et après l'événement traumatique. Par la suite, nous étudions les modes évolutifs du changement et de la résilience. Finalement, nous comparons les deux modèles en faisant ressortir les besoins de communication des individus dans l'organisation et nous voyons de quelle façon les recherches sur la résilience peuvent contribuer à la communication organisationnelle. En conclusion, nous soulignons les apports et les limites de notre travail.

La problématique

Le contexte de mouvance continue dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations occasionne de plus en plus de changements susceptibles de déclencher des traumatismes chez leurs membres. Nous croyons que les travaux sur la résilience, qui se consacrent aux individus confrontés à des traumatismes, pourraient donner un éclairage différent à la communication organisationnelle. C'est pourquoi nous tenterons, dans le premier chapitre de ce mémoire, de répondre à la question suivante : pourquoi utiliser les recherches sur la résilience pour aborder la communication organisationnelle? Pour répondre à cette question, nous définirons d'abord brièvement la résilience et, puisque nous concentrons notre recherche sur la communication dans les organisations, nous examinerons, dans un deuxième temps, le contexte dans lequel évoluent actuellement les organisations. Par la suite, nous nous intéresserons à ce que disent les chercheurs au sujet des changements organisationnels et de la communication en période de changement. Subséquemment, nous examinerons comment le concept de résilience a été utilisé dans la littérature sur la gestion des organisations et s'il a affecté la communication organisationnelle.

1.1. La théorie de la résilience

La théorie de la résilience fut d'abord développée par les physiciens. Pour eux, la résilience exprime la résistance aux chocs, elle indique l'énergie nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal sous l'effet d'une déformation. La résilience s'exprime alors en joules par cm^2 . En d'autres mots, jusqu'où peut-on appliquer une force qui contraint l'objet à plier sans pour autant se briser et qui lui permettra de reprendre sa forme lorsque la pression redeviendra nulle?² Par la suite, la résilience fait son apparition en écologie. Holling, en 1973, la définit comme « la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour

² Cette définition est inspirée des définitions de Tomkiewicz (2000) reprises dans Anaut et dans le Grand Robert de la langue française (2001).

autant changer de structure qualitative »³. La forêt qui repousse après un incendie est la meilleure illustration de cette théorie en écologie. Puis, dans les années 70, les travaux de Werner et de Garmezy amènent le psychiatre anglais Rutter à importer et à adapter cette théorie aux sciences humaines. Les recherches, à cette époque, portaient sur l'évaluation pathologique d'enfants qui vivaient des situations de carences. Par exemple, Garmezy a fait une étude sur le développement d'enfants dont la mère avait été diagnostiquée schizophrène⁴. Plusieurs chercheurs définissent alors la résilience comme la capacité d'un être humain de rebondir à la suite d'un traumatisme et de poursuivre son développement (Garmezy, 1970 ; Rutter, 1985; Vanistendael, 1996 ; Vanistendael et Lecompte, 2000 ; Cyrulnik, 1999, 2001 ; Anaut, 2003).

1.2. Le contexte de vie des organisations

Le monde est en continuel mouvement et l'obligation de changer s'impose à la survie des organisations (Emery et Trist, 1965 ; Isabella, 1990 ; Ouimet Dufour, 1997 ; Demers, 1999 ; Beck, 2002). Le contexte des organisations s'est modifié. Des événements nationaux et internationaux influencent les décisions à prendre, même localement. La montée du prix du pétrole, les fusions des grandes entreprises, la globalisation des marchés et des services et les tensions politiques au Moyen-Orient ne sont que quelques exemples de situations à portée internationale et qui ont un impact local pour de nombreuses entreprises. Les événements des dernières décennies ont fait prendre conscience aux dirigeants des organisations de la dimension globale des événements qui perturbent les entreprises. Maintenant confrontés à des événements de nature ou d'impact souvent imprévisibles, ils ont réalisé qu'ils ne possédaient pas toujours les moyens de se préparer de façon à éviter et à prévenir tous ces nouveaux risques et catastrophes.

³ Citation tirée de la revue *Hypergéométrie*, (mai 2004 : 2) reprenant la référence : Holling, C.S. 1973, Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics* 4:1-23.

⁴ Deveson, Anne (2003), *Resilience*, Auseinet, Australian Government, Department of Health & Ageing.

La confrontation aux risques oblige la transformation des organisations. Le risque n'est maintenant plus considéré comme une menace extérieure ponctuelle, mais bien comme un élément constitutif continu de la société elle-même et de l'environnement. De la même façon, les catastrophes ont toujours été des déclencheurs de changements dans les organisations. Pour mieux comprendre ce à quoi les entreprises sont aujourd'hui confrontées, nous ferons ici la distinction entre catastrophes et risques.

Qu'ont en commun Tchernobyl, la crise de la vache folle et l'attaque terroriste du 11 septembre ? se demande Beck en 2002. Ces événements représentent des dimensions faisant partie de ce qu'il nomme la « société du risque ». C'est en 1986 qu'Ulrich Beck définit la société du risque comme une société de l'incertitude, qui ne peut prévoir le scénario du pire et où chacun est confronté à des menaces.⁵

La littérature nous dit que les catastrophes sont des événements brutaux souvent imprévisibles qui provoquent une destruction, voire la dévastation d'endroits, parfois même des tragédies environnementales ayant des répercussions sur des générations et dont sont victimes des milliers de gens issus d'une même région.⁶

« ... a catastrophe, loosely defined as an event leading to loss of human or animal life, despoiling of the environment or some other situation that gives rise to the sense of "dread". »⁷

Les catastrophes, qu'elles soient causées par la nature (tsunami), par l'homme (Tchernobyl⁸) ou par une accumulation d'interventions qui sont en lien indirect avec

⁵ Beck, U., *La Société du risque - Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion – Champs, 2003, publié en Allemagne en 1986 *Risikogesellschaft*, en Grande-Bretagne en 1992, puis en France en 2001. Dans son livre, Beck développe tout le volet sociopolitique du changement de la société industrielle vers la société du risque et les implications qui en découlent. Il prétend que les risques ont un effet nivelant sur les classes sociales. Ainsi, le smog touche toutes les classes de la société, pauvres ou riches. Nous ne pourrions nous attarder, dans notre recherche, à cette partie de sa théorie.

⁶ Perrow, C. (1984), In Bierly, E, Spender J.-C (1995), *Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine*, Journal of Management, 1995, vol. 21, no. 4 : 640.

⁷ Ibidem 6.

⁸ Tchernobyl : le 26 avril 1986, un accident nucléaire particulièrement grave survient dans la centrale nucléaire Lénine en Ukraine. L'impact fait plus de 4000 morts et de nombreuses victimes de divers cancers dans toutes l'Europe. Source : *Communiqué de presse*, Agence internationale de l'énergie

la catastrophe⁹ (le réchauffement de la planète), ont une chose en commun : elles obligent à rompre avec un état de choses et provoquent une situation de cassure avec le connu, donc une perte non prévisible. Ce nouvel état de choses crée de l'insécurité, car « ... toute transformation significative de nos valeurs et de nos croyances entraîne une période de discontinuité très insécurisante et douloureuse à vivre pour les individus... » (Demers, 1999 : 134). La population mondiale est soumise à de plus en plus d'insécurité. D'ailleurs, le rapport du Bureau pour la prévention des crises et du relèvement du PNUD nous informe que

« Près de 75% de la population mondiale vit dans des zones affectées au moins une fois, entre 1980 et 2000, par un phénomène tel que tremblement de terre, cyclone tropical, inondation ou sécheresse... ».¹⁰

Face à cette situation nouvelle, la littérature sur le risque et la gestion du risque est maintenant abondante. Dans les définitions du terme « risque » que nous avons examinées, deux notions importantes ressortent : le risque nécessite d'abord une conscience et une volonté de celui qui décide de prendre ce risque. Il implique ensuite une évaluation de la portée de ce risque (Head, 1967 ; Hertz Thomson, 1984 ; Chicken et Posner, 1998). Cette évaluation ne garantit pas le résultat, comme le mentionne Head qui définit le risque comme « ... the objective probability that the actual outcome of the event will differ significantly from the expected outcome ».¹¹

Les risques ne sont pas les résultats, mais les expectatives. Ainsi, Beck (1999) nous dit qu'ils sont un état intermédiaire entre « ... la sécurité et la destruction, où leur

atomique, Organisation mondiale de la santé, Programme des Nations Unies pour le développement, 5 septembre 2005.

⁹ Principe qui peut être associé à ce qu'Anthony Giddens appelle « les conséquences non intentionnelles de l'action », *La constitution de la Société*, Presses Universitaires de France, 1987 : 59.

¹⁰ Programme des Nations Unies pour le Développement (2004), *La réduction des risques de catastrophes: Un défi pour le développement, Un Rapport Mondial*, Bureau pour la prévention des crises et du relèvement.

¹¹ Head, G.L. (1967), *An alternative to defining risk as uncertainty*, *The Journal of Risk and Insurance*, 34, 2, 205-214, repris dans *Le risque*, CIRANO, mai 2005.

perception détermine la pensée et l'action». ¹² Les risques que prend une organisation sont aujourd'hui de toutes natures : des risques sociaux, financiers, technologiques, etc.

« Risk is a modern concept. It presumes decision making. As soon as we speak in term of risk, we are talking about calculating the incalculable, colonizing the future » (Beck, 2002 : 40).

Les études sur le risque ont beaucoup servi à trouver des façons d'en diminuer les répercussions et à adopter des mesures de prévention. Aujourd'hui, une nouvelle donnée s'ajoute : le risque incontrôlable (*uncontrollable risk*) que Beck définit comme « ... as not being linked into place, that is they are difficult to impute to a particular agent and can hardly controlled on a level of the nation state » (2002 : 41). Ce concept ressemble à ce que Giddens appelle en 1984 un acte non intentionnel. Voici l'exemple qu'il utilise pour l'illustrer :

« Une personne actionne un commutateur pour éclairer une pièce. La lumière soudaine alerte un cambrioleur qui se trouvait là. Éclairer la pièce est intentionnel alors que donner l'alerte ne l'est pas. Supposons maintenant que, dans sa fuite, le cambrioleur soit appréhendé par des policiers, accusé de tentative de vol, soumis à un procès, déclaré coupable et condamné à une année de prison.

[...]

« Nous pouvons dire que si celui qui a actionné le commutateur ne savait pas qu'un cambrioleur se trouvait là, c'est qu'il n'avait pas l'intention de déclencher la séquence d'actes qui a conduit le cambrioleur au cachot; par conséquent, cette séquence est un ensemble de conséquences non intentionnelles de l'acte initialement accompli dans la seule intention d'éclairer la pièce » (Giddens, 1984 : 58-59).

La globalisation et la vitesse de la modernisation sont des facteurs qui ont produit un gouffre entre les risques quantifiables que nous tentons d'évaluer et les insécurités que nous engendrons (Adam, 1998 ; Beck, 2002). Comment relier le problème

¹² Inspiré du texte de Bonneuil, C. (2004), *La politique des savoirs dans la société du risque*, EcoRev- Revue critique d'écologie politique. Ce texte est basé sur *De la société industrielle à la société du risque* (Revue suisse sociologique, 19 [1993], 311-37), abrégé par Christophe Bonneuil et révisé par l'auteur Ulrich Beck.

d'alimentation des ours polaires aux gaz d'échappement des voitures utilisées à des milliers de kilomètres des banquises qui fondent en Arctique ?

La notion de distance entre le déclencheur de risque et l'effet potentiel de l'action produite s'agrandit. Les actions ont maintenant des développements dont la portée et l'horizon temporel demeurent inconnus. Selon le rapport de l'OMS,¹³ l'accident à la centrale nucléaire de Tchernobyl aurait contaminé plus de 5 millions de personnes résidant au Belarus, en Russie et en Ukraine. Vingt ans après, on évalue encore les impacts de l'accident, entre autres celui du transport par les vents du panache thermique¹⁴ sur l'Europe entière.

Le risque, comme nous l'avons vu, est une exposition à un danger potentiel qui découle du choix qui a été fait de créer une certaine situation. Aujourd'hui, certains risques supposent des dangers entièrement imprévisibles. Ainsi, en Allemagne en 1986, les mesures de protection en cas de catastrophe (nucléaire) n'étaient prévues que dans un rayon de 29 km autour d'une centrale¹⁵. Le concept de protection par la prévention, c'est-à-dire l'évaluation préalable du risque potentiel ou le calcul des probabilités, ne tient plus. Nous pouvons maintenant affirmer que le contexte dans lequel se développent les organisations est parsemé de risques dont il est difficile d'évaluer la portée. En conséquence, les organisations sont de plus en plus soumises à des tensions incontrôlables et imprévisibles. Demers nous explique que l'entreprise est « ... conçue comme un ensemble de forces en tension » (1999 : 138). Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus soumises à des pressions externes

¹³ Organisation mondiale de la santé (OMS), Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), (2005), *Chernobyl's Legacy: Health, Environmental and Socio-Economic Impacts* (L'héritage de Tchernobyl : impacts sanitaires, environnementaux et socio-économiques). Communiqué de presse disponible sur le site de l'AIEA : www.iaea.org.

¹⁴ Panache thermique : masse d'air contenant de la vapeur d'eau sursaturée et souvent aussi d'autres produits solides, liquides ou gazeux, rejetée par une installation industrielle, Grand dictionnaire de la terminologie de la langue française, OLF, www.granddictionnaire.com.

¹⁵ Bonneuil, C. (2004), *La politique des savoirs dans la société du risque*, EcoRev- Revue critique d'écologie politique. Ce texte est basé sur *De la société industrielle à la société du risque* (Revue suisse sociologique, 19 (1993), 311-37), abrégé par Christophe Bonneuil et révisé par l'auteur Ulrich Beck.

qui ajoutent aux tensions internes et qui augmentent les difficultés pour les gens qui les vivent. Nous croyons que toutes ces tensions ont indéniablement des répercussions qui affectent les organisations et leurs dirigeants, mais également chacun des employés soumis à ces changements.

1.3. Le changement organisationnel

Les organisations sont ainsi soumises à des pressions internes et externes qui les obligent à changer pour survivre. Les changements sont dorénavant inscrits dans le fonctionnement normal de toute entreprise (Weick et Quinn, 1999; Demers, 1999). Déjà en 1965, Emery et Trist présentent l'environnement comme un milieu en continuelle mouvance obligeant les organisations à se transformer.

« A main problem in the study of organization change is that the environmental contexts in which organizations exists are themselves changing, at an increasing rate, and towards increasing complexity » (1965: 21).

Depuis les années 1990, plusieurs auteurs¹⁶ ont affirmé que la norme pour les organisations est le changement. En 2006, les normes sont devenues imprévisibles, les notions d'évaluation de la capacité d'adaptation et de vulnérabilité ne suffisent plus à prévenir les effets des changements. Les changements radicaux sont aujourd'hui de plus en plus présents. Ce sont ces types de changements qui nous intéressent puisqu'ils sont les plus susceptibles de créer des bouleversements traumatisants nécessitant du support et de l'aide au développement de la résilience chez l'individu qui les subit. Nous allons donc examiner ce que la littérature nous apprend sur l'évolution des changements organisationnels pour bien cerner ce qui se vit dans les organisations aujourd'hui.

¹⁶ Ortsman, 1994; Ouimet, 1994; Probst, 1994, dans Ouimet et Dufour 1997.

1.3.1 Une théorie en évolution

Comme l'indique Demers dans son historique du concept de changement, cette notion a évolué avec les organisations. Ainsi, lors des périodes de stabilité économique qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, le changement est perçu comme générateur de croissance, il « ... est synonyme de progrès » (Demers, 1999 : 131). Ces changements décidés par l'organisation sont en général planifiés et visent l'amélioration de la performance, soit « ... un changement qui est programmatique, c'est-à-dire régi par un système ou un ensemble de procédures qu'il faut suivre » (Mintzberg et al. 1999 :123). Ces procédures définies par la direction sont effectuées en suivant les ordres du haut vers le bas (top down) sans implication, rétroaction ou échange avec les employés qui vivent le changement. La direction décide et informe. À cette époque, le changement « ... est considéré comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation » (Demers, 1999 : 131).

Puis, les événements des années 80 – les crises économiques, la hausse du prix du pétrole et la concurrence internationale – bouleversent les industries et déstabilisent les organisations. Les gestionnaires doivent agir rapidement : les périodes de planification et le processus lent d'implantation font maintenant place aux changements radicaux. Cette transformation fondamentale « ... vise à repositionner l'organisation dans un environnement ayant changé de façon soudaine et imprévue... » (Demers, 1999 : 133).

Lors de ces changements, le gestionnaire effectue souvent une opération de sauvetage; il devient donc un héros pour l'organisation. Par contre, ces changements généralement rapides deviennent des événements dramatiques pour les acteurs de l'organisation. Ils remettent souvent en question leurs attentes. Cette période de discontinuité crée une phase d'insécurité chez les employés. Leur rôle, leurs tâches, leur milieu immédiat de travail, leurs relations, finalement tout ce qui était

préalablement prévisible pour l'individu est maintenant bousculé (Huy, 2002; Demers, 1999).

Tous ces bouleversements ont fait prendre conscience que le changement est désormais bien ancré dans les organisations (Isabella, 1990 ; Ouimet Dufour, 1997 ; Demers, 1999 ; Beck, 2002). Cette prise de conscience amène l'organisation à tenter de prévoir et même de prédire ce que l'avenir réserve aux organisations. L'organisation est en mouvement continu, guidée par sa direction qui doit être proactive quant aux changements éventuels. Pour inventer demain, le dirigeant a besoin de tous les membres de l'organisation afin de maintenir la stabilité ou de transformer l'organisation en réaction aux tensions de l'environnement.

« Au lieu d'être uniquement planifié et initié par un dirigeant rationnel au sommet, le changement est l'affaire de tous les membres de l'organisation, et cela pas seulement parce que les contraintes politiques et organisationnelles limitent la capacité d'action du dirigeant, mais parce que l'imprévisibilité de l'environnement rend la programmation du changement très difficile et que l'on valorise la flexibilité que donnent une foule d'initiatives locales nécessaires » (Demers, 1999 : 135).

Les organisations vivent dans un environnement en perpétuelle turbulence et doivent composer avec des risques incontrôlables ou imprévisibles, comme nous le mentionnions plus haut. Les acteurs des organisations se sentent souvent des victimes impuissantes face à ces événements transfrontaliers. Toutes ces turbulences obligent les organisations à être en état de veille continue face à un changement potentiel. Quelle place la littérature fait-elle aux individus dans ces périodes d'instabilité? Voilà ce que nous allons maintenant examiner. Par la suite, nous observerons comment la littérature sur la communication organisationnelle nous parle de la contribution de la communication à la mise en place de ces changements.

1.3.2 L'impact des changements sur les individus

Comme nous l'avons vu, le changement organisationnel est un événement majeur dans la vie d'une organisation et il semble évident que l'on doit tenir compte de la dimension humaine dans l'organisation. Les recherches sur ce sujet sont nombreuses, mais nous choisissons néanmoins de nous arrêter sur l'impact qu'a le changement sur l'individu dans l'organisation. Nous croyons que tous les changements, qu'ils soient mineurs ou majeurs, radicaux ou évolutifs, spontanés, dirigés ou planifiés, délibérés ou émergents, ont un impact sur les individus dans les organisations. Bien qu'il existe plusieurs types de changements qui s'inscrivent dans l'évolution de l'organisation, nous concentrons notre recherche sur les changements traumatisants.¹⁷ Ce type de transformation découle d'une nécessité et, comme le disent Ouimet et Dufour en faisant allusion au propos de Sérieyx (1993), « La nécessité de changer émane d'un choc brutal, [...] secouant de fond en comble tant nos habitudes (modes et moyens de production) que nos habitats (créneaux de production) de vie et de travail » (1997 : 23).

Le changement implique toujours une transformation. Il est le passage d'un état à un autre (Vandangeon-Derumez, 1998 : 62) et il suppose également des pertes pour les individus.

« ... le changement implique la fin d'un état du monde et le début d'un autre, un processus de destruction et de reconstruction. Il suppose de laisser aller des choses pour en obtenir d'autres ; d'accepter de pouvoir perdre pour gagner » (Giroux, 1998B : 156).

Par ces changements, les organisations souhaitent être plus compétitives, croître et prendre une plus grande part de marché. Mais tous ces bouleversements, qu'ils soient structurels, stratégiques ou technologiques, amènent « ... des modifications radicales dans l'organisation humaine faite d'interactions et de pratiques locales. En voulant

¹⁷ Ces changements sont contraires au concept de progrès régulier développé par Mintzberg et Westley en 1992 « ... où l'évolution est vue comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives... » (Soparnot, 2005 : 32).

assurer l'avenir, ils détruisent le passé et perturbent grandement le présent » (Giroux 1998b : 155). Ces actions bouleversent donc le vécu des individus qui vivent au cœur de ces changements. Plusieurs chercheurs, en analysant l'impact du changement organisationnel sur les organisations, considèrent les individus comme un instrument au service de l'organisation. Pour notre part, nous avons choisi de nous concentrer exclusivement sur la littérature qui donne une place au vécu des individus dans le changement.

1.3.3 Lorsque l'individu est sujet

Le changement implique toujours la fin d'un état et le début d'un autre, ce qui signifie pour l'individu la fin des repères connus qui le guidaient et l'émergence de balises nouvelles et incertaines. Huy, dans son étude sur les changements radicaux et leur impact sur les cadres intermédiaires, fait remarquer que ces bouleversements ont des conséquences sur l'ensemble des membres de l'organisation : « This tension between continuity and change also exists on the individual level » (2002 : 1). Pour essayer de comprendre comment se vivent les changements organisationnels, plusieurs chercheurs ont réalisé des études sur la résistance au changement des salariés. Ces recherches démontrent que l'incertitude face à l'avenir peut empêcher la réussite d'un changement organisationnel. Selon une étude américaine¹⁸, seulement 33 % des expériences de réingénierie, 29 % des fusions-acquisitions et 50 % des programmes d'amélioration de la qualité atteindraient leurs objectifs. On ne peut cependant attribuer ces faibles taux de réussite qu'aux seuls comportements des salariés. De plus, rien ne démontre que ces changements étaient justifiés, nécessaires ou souhaitables. Par contre, cela est sans doute un bon indicateur du travail qu'il reste à faire aux initiateurs de changements dans les organisations.

« Change program are rarely perceived as meeting their goals and
Doe reports that 90 per cent of failed change are perceived as

¹⁸ Maurer, R. (2001: 209), *Beyond the Wall of Resistance : Unconventional strategies that build support for change*, Bard Edition, cité dans la thèse de doctorat d'Isabelle Franchisteguy, *Gérer le changement organisationnel à l'hôpital*, Université Jean Moulin, Lyon 3, 19 octobre.

being due to inadequate consideration of human factors » (Hind et al., 1996 : 21).¹⁹

L'individu est aujourd'hui le facteur le plus important dans nos organisations. De plus, ce n'est plus à la force musculaire des humains que les directions d'entreprises font appel, mais plutôt à leur matière grise. Certaines recherches indiquent que malgré la mise en application parfois difficile des processus de changement et la complexité d'avoir la collaboration de certains salariés, il ne faut pas minimiser le vécu de ces derniers lors de l'enclenchement des processus de changement. Ainsi, Mendras et Forsé diront ceci :

« Dans les entreprises [...] ceux qui veulent introduire une innovation voient le problème en terme de résistance *naturelle* d'exécutants qui seraient dérangés dans leurs routines, leurs habitudes, leurs coutumes, etc. Or, les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à leur routine : tout le monde est prêt à changer rapidement s'il y trouve son compte, mais en revanche, on résistera en fonction des risques encourus avec le changement » (cité dans de Coninck 1998 : 162-163).

Par ailleurs, la résistance peut même être provoquée par les risques anticipés perçus par le sujet, qu'ils s'avèrent par la suite réels ou non. Nous avons vu que les changements, de plus en plus dictés par des éléments externes, sont souvent imprévisibles et incontrôlables et que certains d'entre eux, traumatisants pour les individus, occasionnent des bouleversements majeurs dans les organisations. Ces modifications souvent radicales créent des émotions intenses chez les individus qui ont à mettre en place ces changements et chez les salariés qui composent avec ces transformations (Huy, 1999). Dans ce cas, nous pouvons affirmer, comme le dit Giroux, que plus le changement est majeur, plus il provoque des pertes qui amènent les employés à vivre de nombreux deuils. Giroux ajoute même que plus les

¹⁹ Hind et al, Hind, P., Frost, M. & Rowley, S. (1996), *The resilience audit and the psychological contract*, Journal of Managerial Psychology, 11, 7, 18-29. Ils font référence au texte de Wiesenfeld, B. et Brockner, J. (1993), *Procedural unfairness and the psychology of the contingent worker*, présenté à the Academy of Management Meetings, Atlanta.

personnes se sont investies dans l'organisation, « ... plus elles seront affectées à cause de leur identité à l'entreprise et de leur sentiment de propriété psychologique qui fait en sorte qu'un changement de l'organisation est perçu comme une altération du moi »²⁰ (1998b : 159-160). Ces émotions et cette condition de déstabilisation sont liées à la perte d'un état de sécurité et de connaissance d'un milieu familier et sont remplacées par une incompréhension d'un nouvel univers. Ces pertes, pour ceux qui les subissent, pourront « ... requérir un processus d'ajustement s'apparentant au processus de deuil » (Giroux, 1998B : 159). Elle dit en plus que ces deuils concernent surtout quatre domaines : la perte de relation significative, la perte de contrôle de sa situation, la perte d'identité et la perte de la sécurité liée à la compréhension d'un univers familier.

Malgré ces pertes et les émotions qu'elles engendrent, les individus affectés devront reprendre leur travail dans de nouvelles conditions, parfois avec de nouveaux rôles, des coéquipiers différents et de nouvelles technologies tout en ayant comme premier souci le bon fonctionnement de l'organisation. Ces mêmes travailleurs devront également poursuivre leur vie familiale et sociale et vivre avec les répercussions que ces pertes auront engendrées. Ouimet et Dufour (1997) affirment que bon nombre d'études sur le monde du travail indiquent que les modifications involontaires du statut d'emploi ont une incidence sur l'environnement familial. Ce processus de transition est un défi exigeant et énergivore pour le sujet.

L'approche de la stratégie d'adaptation, présentée par plusieurs auteurs, tente de trouver des solutions à l'apparition d'un élément stressant ou traumatisant tout en évitant qu'il soit négatif pour celui qui subit un stress (Aldwin et Revenson 1987 ; Carver et al., 1989 ; Endler et Parker, 1990 ; Schwartz et Stone, 1993 ; Ouimet et Dufour, 1997). On peut donc supposer que l'objectif véritable des recherches est de faire en sorte que ce stress ait le moins d'impact possible sur l'organisation et sur les

²⁰ Dans ce texte, Giroux réfère aux auteurs Schalk et Freeze, 1995 ; Dutton et al. 1994, 1996 ; Dirks et al., 1996.

individus confrontés au stress. D'ailleurs, plusieurs chercheurs présentent diverses solutions afin que l'organisation puisse aider ses employés à s'adapter, à vivre et à réaliser le changement. Ouimet et Dufour décrivent ainsi ce que les gestionnaires doivent faire afin de *vivre et de gérer le changement ensemble*²¹ :

1. Justifier le changement ;
2. Sécuriser ceux qui seront visés ;
3. Offrir de l'écoute aux demandeurs ;
4. Reconnaître les efforts faits (1997: 37-38).

Tout cela s'inscrit dans une démarche planifiée de changement et a pour objectifs de réussir l'implantation du changement et d'obtenir le concours des employés dans sa mise en œuvre. « Les organisations ne doivent plus se contenter de faire le changement elles doivent se changer elles-mêmes », concluent Ouimet et Dufour.

Comme nous l'avons vu, la recherche a décrit les multiples facettes du changement organisationnel, mais la réussite de sa mise en œuvre demeure encore problématique. Le changement cause souvent de l'insécurité et provoque même des crises majeures chez les individus qui le subissent. Ces crises peuvent être associées à l'insécurité créée par le changement ou par des éléments du changement comme tel, par exemple, la fermeture d'usine, la délocalisation, la perte d'emploi, le transfert d'employés, le déclassement professionnel, etc. Nous avons vu que la littérature s'intéresse plus aux stratégies de changement, aux formes du changement, aux gestionnaires du changement qu'aux émotions des individus qui le vivent. Nous examinerons donc maintenant la contribution de la communication organisationnelle à l'expérience du changement.

²¹ Nous reprenons ici le titre de l'article de Ouimet et Dufour (1997).

1.4. La communication organisationnelle

« La communication est en effet si omniprésente dans les organisations humaines qu'elle y passe souvent inaperçue. Comme l'air que l'on respire, son apport, sa nécessité ne sont reconnus que lorsqu'ils font défaut » (Giroux, 1998A : 11).

Après avoir constaté que les organisations doivent continuellement conjuguer avec des changements volontaires et involontaires, que ces changements prennent différentes formes et qu'ils sont inévitables à la survie des organisations, nous nous sommes intéressés aux impacts qu'ont ces changements sur l'organisation et sur les individus qui y travaillent. Comme toutes les organisations sont appelées, un jour ou l'autre, à vivre des changements, nous examinerons maintenant comment la communication organisationnelle contribue à ce processus.

La communication organisationnelle remonte aux années 1940.²² Les études la concernant chevauchent les sciences de la gestion et de la communication. On remarque de plus en plus le rôle indéniable de la communication lors de changements, tant dans le travail des gestionnaires que dans celui des employés (Chreim et Giroux 1996 ; Giroux, 1998A²³ ; Mintzberg et Lampel, 1999 ; Ouimet et Dufour, 1997). Les organisations ont évolué et ne peuvent plus, comme nous l'avons vu précédemment, s'appuyer sur la stabilité et la routine pour atteindre leurs objectifs. De la même façon, la conception de la communication dans les organisations a, elle aussi, évolué. La littérature place maintenant le changement comme « ... une problématique proprement communicationnelle » (Giroux 1998A : 3).

²² Giroux (1994 : 17) nous indique que Redding (1985) situe l'émergence de la communication organisationnelle à cette époque.

²³ Giroux réfère ici aux travaux de Koehler et al. (1981) et de Mintzberg (1984).

D'un autre côté, plusieurs chercheurs ont plutôt réfléchi sur les processus du changement. Lewin (1947) a été le premier à définir des étapes dans le processus du changement. Ces étapes ont été par la suite reprises et développées par d'autres chercheurs dont, entre autres, Isabella (1990) et Ouimet et Dufour (1997). Ils ont établi qu'il y avait trois grandes phases au changement : la décristallisation – période de préparation des participants aux changements –, le déplacement – moment où se vit le changement – et la recristallisation – consolidation de l'état modifié²⁴. Dans leurs recherches, la communication organisationnelle prend une forme prescriptive qui place l'individu comme un exécutant qu'il faut rallier. Ainsi, le gestionnaire devra, à la phase I, démontrer « ... l'inadéquation des conditions actuelles et l'existence de solutions de rechange ». À la phase II, l'agent de changement veillera à ce que les exécutants puissent être associés au processus en cours. Finalement, à la phase III, la direction devra renforcer les dispositions et les comportements des employés (Ouimet et Dufour, 1997). Klein (1996), pour sa part, prétend qu'aux trois étapes de Lewin on doit ajouter trois prémisses à communiquer aux individus, qui augmenteront les chances de réussite du changement :

1. Le changement est positif pour l'organisation;
2. Le changement sera graduel et évalué afin de maintenir les meilleures pratiques de travail;
3. Le changement peut être compris.

D'autres chercheurs se sont penchés de manière plus générale sur les formes de la communication organisationnelle. Par exemple, Giroux en 1994 nous présente trois définitions de la communication interne : la communication productive décrite comme « ... un processus d'instruction qui informe les employés sur leurs responsabilités formelles... » (1994 : 21), la communication organisante comme « ... une transaction conjointe qui vise à échanger et à créer de la valeur (Taylor, 1993), à parvenir à un accord à la suite de compromis ou d'accommodements, à créer des engagements... » (1994 : 31) et la communication intégratrice comme « ... une

²⁴ Ces définitions succinctes proviennent du texte de Ouimet et Dufour (1997 : 31, 33 et 36).

relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle ». Ces trois types de communication allouent un rôle différent aux individus et seule la communication intégratrice « ... réintroduit l'individu comme sujet dans un système » (1994 : 25).

La communication intégratrice perçoit l'individu comme faisant partie d'une relation dialogique dont l'émetteur et le récepteur inverseront leur rôle au fil de la communication. Ce type de communication, note Giroux, ne garantit pas pour autant un meilleur climat de travail ou une meilleure communication gestionnaire/employé, mais y contribue sûrement.

Nous avons également étudié les recherches qui traitent plus spécifiquement de la communication utilisée lors de changements ou du développement de stratégies de changement (Giroux et Taylor, 1994; Giroux et Chreim, 1994; Giroux, 1998A, 2000; Giroux et Demers, 1998). Certaines de ces recherches portent sur les formes de la communication selon divers paradigmes. Nous avons donc eu recours à l'analyse de Giroux et Demers sur les différents modèles de la communication utilisés dans les processus stratégiques afin de mieux saisir la place faite aux individus. Les trois premiers modèles (voir le tableau 1), soit « ... le traitement de l'information, la création de sens et la manipulation idéologique... », découlent des paradigmes décrits par Burrell et Morgan (1979, cité dans Giroux et Demers, 1998 : 28), c'est-à-dire les paradigmes fonctionnaliste, interprétatif et critique. À partir du paradigme constructionniste, Giroux et Demers ont ajouté le modèle de la coconstruction de la réalité.

Tableau 1 Place de l'individu dans la communication organisationnelle*

Type de communication	Signification	Place de l'individu
Productive	Processus d'instruction	Récepteur d'information (les ordres)
Organisante	Échange et accord	Négociation
Intégratrice	Alliance	Relation dialogique
Paradigme	Modèles de communication	Place de l'individu
Fonctionnaliste	Traitement de l'information	Récepteur d'information de l'extérieur
Interprétatif	Création de sens	Interprète actif
Critique	Manipulation idéologique	Objet de domination et manipulation
Constructionniste	Coconstruction de la réalité	Interactant

*Ce tableau est inspiré du texte de Giroux (1994) et de celui de Giroux et Demers (1998).

Après avoir analysé ces types et modèles de communication, nous constatons que le type de communication intégratrice ainsi que les modèles de création de sens et de coconstruction donnent une place d'actant à l'individu. Il agit en relation avec l'autre. Par contre, nous n'avons pas trouvé dans ces textes la place que ces modèles laissent aux émotions et au vécu des individus. Nous l'avons vu, plusieurs des travaux ont pour premier objectif la réussite du changement en passant par la recherche d'une meilleure adaptation des individus œuvrant dans l'organisation, donnant ainsi peu de place aux émotions, sauf dans le cas de l'approche interprétative en gestion.

Ce qui nous intéresse particulièrement, ce sont les recherches sur la communication organisationnelle comme support aux individus qui vivent ou qui auront à vivre avec les changements, qu'ils soient volontaires ou involontaires, contrôlables ou incontrôlables. Celles qui reconnaissent une place aux émotions vécues par les individus en période de changement, autant avant que pendant et même après le changement, nous semblent rares. Certains auteurs s'y sont penchés. En effet, Giroux, en 1998, a examiné les effets qu'ont les pertes encourues sur les individus lors de transformations organisationnelles en utilisant les recherches faites sur le deuil. Pour sa part, Ayotte, concernée par les émotions qu'un changement radical suscite chez les

individus, affirme qu'il en ressort « ... la plupart du temps des émotions négatives intenses telles que la peur, le désespoir, la colère et l'incertitude » (2005 : 5). De son côté, Huy, qui s'est intéressé à ce que vivent les cadres intermédiaires lors de changements radicaux, fait ressortir l'importance de la sympathie qui doit être démontrée par les gestionnaires tout au long du processus de changement.

« ... expressing sympathy should be emphasized during the "endings" phase as well as the "neutral zone" of organizational transition to reduce employees' agitation and improve their receptivity to the proposed changes » (Huy, 2003: 25).

Tout comme lui, nous croyons que les organisations devront donner une plus grande place aux émotions puisque « Emotions help people to make the leap of faith into the unknown (Zajonc, 1980 ; Western, 1985) » (Huy, 2005 : 34) et que les changements radicaux sont une source d'émotions intenses (Huy, 1999). Par ailleurs, la littérature donne souvent un rôle instrumental à la communication organisationnelle dans les organisations. Notre préoccupation se tourne vers l'individu, acteur dynamique de l'organisation, qui est au cœur du changement et qui subit les impacts parfois traumatogènes de ces divers bouleversements. Notre recherche nous amène à regarder du côté des théories générales de la communication afin d'examiner la place qu'elles donnent à l'individu.

1.5. Les théories générales de la communication

Nous ne ferons pas ici un examen exhaustif de l'ensemble des théories de la communication, mais nous tenterons de comprendre, comme nous l'avons fait en communication organisationnelle, la place réservée à l'individu lors d'un bouleversement.

Les théories générales de la communication n'ont fait que se multiplier au fil du temps. Déjà en 1996, Anderson²⁵ en répertorie 249. Puis, Craig en 1999 fait l'exercice de disséquer les nombreuses théories qu'il regroupe en sept grands secteurs et qu'il nomme « Seven Traditions of Communication Theory ». Nous avons donc examiné chacune des *traditions*²⁶ et, par la suite, présenté la place donnée à l'individu dans ces approches.

La première perspective est celle de la rhétorique qui, selon Farrell (1993), est l'art du discours et l'art de la persuasion. Cette approche est basée sur l'habileté du rhéteur à donner de l'information et à persuader son public auditeur, sans retour ni échange apparent. La relation entre l'orateur et le récepteur nous semble pratiquement à sens unique : la rétroaction existe sans être l'objet premier de cette *tradition*.

La seconde perspective, la sémiotique, est l'étude des signes et de leur usage. Cette forme de communication utilise le signe pour transmettre une information à partir de signifiants et de signifiés compréhensibles pour l'individu ou la collectivité (ex. : feux de circulation). Le lieu d'échange s'établit à l'intérieur d'un système de signes. Le rôle de l'individu est souvent celui d'un observateur interprétant le signe. Comme pour la rhétorique, cette forme de communication nous semble être un moyen simple de transférer de l'information.

Craig se base sur les travaux de Berger et Chaffee (1987) pour nous présenter la perspective sociopsychologique de la communication. Elle est décrite comme une façon d'interagir et de s'influencer entre individus. Selon cette approche interactive, les facteurs psychologiques qui agiront sont les attitudes, les traits de personnalité et l'état émotif des individus impliqués dans ce processus communicationnel. L'individu est considéré comme un actant à l'intérieur d'un processus. L'approche

²⁵ Dans Craig, R. T. (1999: 120).

²⁶ Le terme anglais *tradition* est ici traduit par perspective.

décrite est souvent prescriptive et a pour but d'influencer les comportements d'individus comme l'illustre cette citation :

« ... social psychology, like cybernetics, valorizes technique; it holds forth the promise that our lives can be improved through the self-conscious application by experts of techniques of psychological manipulation and therapy » (Craig 1999 : 144).

Craig, se référant aux recherches de Carey (1989), Rothenbuhler (1993) et Carbaugh (1996), explique que la perspective socioculturelle est plutôt basée sur l'ordre et les traditions culturelles de la communauté. Il surnomme cette perspective la reproduction de l'ordre social « (Re) Production of Social Order » (1998 : 144). Il insiste sur la réflexivité de cette perspective, précisant que les comportements quotidiens et les relations de l'individu sont influencés par les traditions socioculturelles de chacun. La place faite à l'individu est tributaire des traditions culturelles de sa communauté.

« Wherever activities or artifacts have symbolic values that articulate individuals into positions vis-à-vis each other or their collectivities, the communicative is present » (Rothenbuhler, 1993 : 162).

Pour expliquer la perspective critique, Craig réfère à Habermas (1984), à Deetz (1992) et à Krippendorff (1995). Cette approche est décrite comme un instrument de compréhension de la société passant par la réflexion discursive. L'auteur critique cette perspective dont les forces idéologiques et manipulatrices déployées provoquent une distorsion communicationnelle en aval de la réflexion, l'individu devenant ainsi un simple objet de manipulation.

« Communication conceived in this way explains how social injustice is perpetuated by ideological distortions and how justice can potentially be restored through communicative practices that enable critical reflection or consciousness-raising in order to unmask those distortions and thereby enable political action to liberate the participants from them » (Craig, 1999 : 147).

La perspective cybernétique amène Craig à revenir à de nombreux chercheurs dont certains ont créé, selon lui, la communication moderne : Shannon (1948), Wiener (1948), Heims (1991), Krippendorff (1989) et Audi (1995). Cette perspective englobe tous les systèmes de transmission et de traitement de l'information. L'individu prend ici une place accessoire ou instrumentale, au même titre que l'informatique ou tout autre moyen de transmission d'informations.

« For cybernetics, the distinction between mind and matter is only a functional distinction like that between software and hardware » (Craig, 1999 : 141).

La dernière perspective exposée est la phénoménologie et, pour illustrer son propos, Craig choisit de commencer son texte par une citation de Pilotta et Mickunas :

« Phenomenological understanding of dialogue is not a theory imposed from above by some autocratic reason, but rather it is an exposition of the communicative process as it takes place in experience (Pilotta et Mickunas, 1990, p. 81) » (Craig, 1999:138).

La phénoménologie est ainsi présentée comme une perspective de communication qui invite au dialogue, aux relations basées sur le vécu et l'expérience des individus. Cette approche réflexive est conçue à partir du vécu de l'un comme de celui de l'autre dont elle s'alimente.

« ... when I feel a cold or angry glance from another person, I first experience the glance as a direct expression of the other's coldness or anger directed to me, not as an external sign of an internal, mental state of the other that can be interpreted in different ways (Pilotta et Mickunas, 1990, pp. 111-114) » (Craig 1999:138).

Cette citation exprime bien l'interrelation entre les deux sujets et la place centrale de l'individu.

Afin de répondre à notre question au sujet de la place réservée à l'individu dans les différentes perspectives communicationnelles, nous avons regroupé, dans le tableau

ci-dessous, les différentes places qui reviennent aux individus, selon notre compréhension des sept perspectives présentées par Craig.

Tableau 2 Place de l'individu d'après les perspectives de Craig (1999)*

Perspectives	Signification	Place de l'individu
Rhétorique	L'art du discours	Auditeur parfois manipulé
Sémiotique	Communication entre sujets par des signes	Observateur interprétant
Sociopsychologique	Relations interpersonnelles Expressions sociales de base	Interactant dans un processus
Socioculturelle	Reproduction de l'ordre social d'une communauté	Reproducteur de tradition
Critique	Réflexion discursive	Objet de manipulation
Cybernétique	Processus de transmission d'informations	Capteur d'information Instrument au même titre que la technologie
Phénoménologique	Dialogue intersubjectif Expérimentation de l'autre (vécu)	Sujet en relation égalitaire

*Ce tableau est également inspiré des définitions de Giroux (2000 : 400).

La perspective sociopsychologique, de même que la perspective critique, laissent toutes les deux entendre que l'individu est manipulable et influençable, ce qui peut s'avérer exact, mais qui ne répond pas à nos attentes d'une relation dialogique d'égal à égal ou d'une relation de support ou d'aide.

De l'ensemble de ces perspectives, l'approche phénoménologique semble la plus appropriée à notre questionnement puisqu'elle tient compte des individus en tant que sujets et qu'elle peut s'appliquer dans les organisations qui font face à un changement organisationnel. Puisque les changements, souvent imprévisibles et incontrôlables, auront sûrement un impact pouvant être traumatisant pour les individus, nous croyons que les situations tragiques vécues dans les organisations nécessitent une

communication dialogique, telle que proposée par l'approche phénoménologique, et non une relation seulement manipulatrice.

En résumé, notre réflexion sur les approches que propose la communication organisationnelle nous a amené à explorer les théories générales de la communication. La communication organisationnelle ne nous indique pas quoi faire en présence d'individus qui vivent des traumatismes ou des relations traumatisantes. Elle traite peu de l'individu. Par contre, la recherche sur la communication organisationnelle lors de changements s'est beaucoup penchée sur la façon de réussir un changement organisationnel et sur les différents processus d'adaptation qu'il faut créer pour maintenir l'efficacité des employés.

De son côté, l'analyse de la classification des théories de la communication de Craig nous a permis de saisir la place donnée aux individus dans ces théories. Ainsi, nous avons constaté que la phénoménologie ouvrait sur le dialogue et reconnaissait les expériences vécues par les participants de façon authentique, réelle, réciproque et égalitaire.

Nous avons également remarqué que les dirigeants des organisations doivent faire face à de plus en plus de risques et de catastrophes parfois imprévisibles ou incontrôlables. Nous avons ensuite vu que ces catastrophes et ces risques les obligent à effectuer de plus en plus de changements dont certains doivent être radicaux, causant beaucoup d'insécurité et de traumatismes chez les employés. Finalement, bien que la communication organisationnelle soit au coeur de tout changement, les chercheurs l'abordent peu comme une relation dialogique, mais beaucoup plus comme une relation manipulatrice. La communication organisationnelle devient alors un instrument au service du changement, de l'organisation et de sa direction.

Nous croyons que les recherches sur la résilience peuvent donner un éclairage différent à ce que vivent les individus lors de changements puisque, telle que définie

en début de chapitre, la résilience est la capacité d'un être humain à rebondir à la suite d'un traumatisme et de poursuivre son développement.

Dans la section qui suit, nous examinerons comment le concept de résilience a été jusqu'à présent utilisé dans la littérature en gestion des organisations et s'il est affecté par la communication.

1.6. Les organisations résilientes

« Gérer c'est faire en sorte que des individus ayant des capacités, des intérêts et des aspirations différentes, coopèrent à la réalisation d'une œuvre collective (Barnard, 1938) » (cité dans Giroux, 1993 : 2).

Dans la littérature portant sur la gestion, la résilience des organisations est beaucoup associée à la planification, à la prévention, à la continuité et à la gestion du risque. Ce terme est devenu la panacée promue de nos jours par les firmes de consultants. Désormais, les grandes entreprises d'informatique disposent pratiquement toutes d'un service qui se consacre à rendre les systèmes plus résilients.

Dans la section précédente, nous avons vu d'où provient le terme résilience; nous examinerons maintenant comment il a fait son entrée dans les organisations. Tout comme pour la communication organisationnelle, la littérature présente deux approches, l'une prescriptive liée à la résilience dans l'organisation et l'autre descriptive qui concerne la résilience des individus dans les organisations.

Pour certains chercheurs et praticiens, la résilience organisationnelle réside dans un processus et une bonne préparation. Par exemple, Dalziell nous dit que, pour une entreprise, la résilience est un processus qui tient compte de la vulnérabilité de l'organisation et de sa capacité à s'adapter. Il décrit ce processus en quatre étapes :

1. La préparation (*reduction*) : diminution de la vulnérabilité;
2. La disposition favorable (*readiness*) : augmentation de la capacité d'adaptation et de faire face aux chocs ;

3. La réponse (*response*) : application des capacités d'adaptation afin de répondre aux chocs le plus adéquatement possible ;
4. Le rétablissement (*recovery*) : rémission et utilisation des leçons apprises (2005 : 133).

Cette approche met l'accent sur les capacités et les moyens d'adaptation à développer afin de réussir le changement. Les processus d'adaptation guident cette démarche et dictent aux individus actants les façons d'agir souhaitées par l'organisation.

Weick traite de la résilience dans une approche descriptive. Ainsi, lorsqu'il aborde la résilience des organisations en 1993, il met l'accent sur l'effondrement du sens et, à ce propos, utilise l'exemple de l'incendie de Mann Gulch²⁷ :

« Le processus d'érosion de sens et de la structure a atteint son aboutissement quand l'équipe a refusé d'échapper à un incendie en entrant dans un autre incendie, allumé intentionnellement celui-ci. Un examen plus précis de ce feu de secours nous permet de passer d'une discussion sur ce qui a mal tourné à Mann Gulch à une discussion sur ce qui augmente la résilience des organisations » (Weick, Vidaillet et al., 2003 : 70).

Weick considère la résilience comme une forme de solution à une crise et, dans cette analyse, il identifie trois sources de résilience : le bricolage, la sagesse et l'interaction respectueuse. La première, le bricolage, est un concept développé par Claude Lévi-Strauss qu'il décrit comme une « ... incessante reconstruction à l'aide des mêmes matériaux, [...] d'anciennes fins [...] appelées à jouer le rôle de moyens : les signifiés se changent en signifiants, et inversement. »²⁸

²⁷ Cet incendie est décrit dans *Young men and Fire* de Norman Maclean, University of Chicago Press. Le 4 août 1949, seize parachutistes sont envoyés combattre un feu de forêt. À leur arrivée, le feu avait pris une telle ampleur qu'il leur était difficile de le combattre. Le responsable, après avoir allumé un feu de broussailles, ordonna aux pompiers d'abandonner leurs outils et de se coucher à l'intérieur du cercle de broussailles brûlées. Aucun ne suivit ses ordres et seules trois personnes, le responsable et deux autres pompiers, survécurent.

²⁸ Lévi-Strauss, Claude (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Plon, coll. Pocket, p. 35, dans la revue *Laval théologique et philosophique*, volume 59, numéro 3, octobre 2003.

Ainsi, dans le cas de l'incendie, la réaction du responsable d'allumer un feu de broussailles ou feu de secours est un bricolage, « ... une capacité à recombinaison et à créer de nouveaux agencements... » (Giroux, 2006 : 33) qui devient une source de la résilience.

Weick, lorsqu'il indique que la sagesse peut être également une source de résilience, réfère au concept développé par Bigelow en 1992, c'est-à-dire l'apprentissage des expériences vécues et l'enrichissement qu'en tire l'individu.

« The changes associated with wisdom are complex and deep. If they occur at all, they require lengthy exposure to and learning from experience » (1992 : 151).

La sagesse, pour Weick, c'est se permettre de douter du fait que nos valeurs, nos croyances et nos compétences soient toujours et nécessairement vraies. Lorsqu'il examine la réaction des pompiers lors de cet incendie, il note que la sagesse n'était pas au rendez-vous puisque chacun avait tenu pour acquis qu'il avait affaire à un type de feu qu'il connaissait déjà. Dans l'esprit de ces pompiers, aucune place n'était laissée à l'ouverture vers d'autres univers, d'autres formes d'incendies.

Weick parle aussi de l'importance de la relation avec l'autre lors d'un changement ou d'une crise, qu'il considère comme une « ... façon de lutter contre la vulnérabilité » (2003 : 74). Cette source de résilience, il la nomme interaction respectueuse. Il ira même jusqu'à dire, en parlant de l'incendie de Mann Gulch, qu'il est peut-être « ... plus important d'avoir un partenaire plutôt qu'une organisation quand vous combattez des incendies. Un partenaire facilite la construction sociale » (2003 : 75). L'interaction respectueuse implique une intersubjectivité qui se développe dans l'interaction entre deux individus.

Pour que l'organisation soit résiliente, il faut que les acteurs soient capables de faire preuve de créativité et d'improviser. Par ailleurs, Roux-Dufort, selon l'analyse qu'il a

faite des travaux de Weick sur les organisations fiables et la résilience organisationnelle, affirme que « ... la créativité est la dernière chose à laquelle on s'attend en situation menaçante » (Weick, 1993 : 639, cité dans Roux-Dufort 2000 : 18). Il ajoute que les individus ont tendance à se référer à des comportements déjà connus afin de répondre à la situation. Cela est, pour lui, ce que Weick considère comme les caractéristiques du bricoleur.

« Le bricoleur sait faire preuve de créativité et utiliser ce qu'il sait pour produire quelque chose et pour aller au-delà de ce qu'il a toujours pensé » (Roux-Dufort, 2000 : 18).

La littérature sur l'organisation résiliente met souvent de côté l'individu sujet. Ce qui ressort de nos lectures est que certaines organisations ont vraiment assimilé le principe de résilience comme une préparation à la défense de l'organisation plutôt que comme capacité permettant à chacun de ses membres de rebondir à la suite d'un traumatisme collectif vécu individuellement et lui donnant ainsi la possibilité de poursuivre son développement.

Il faudra donc revoir la façon de faire face à l'imprévisible. Weick nous prévient que ceux qui investissent fortement dans les plans, les procédures d'opération, les protocoles, les recettes et les routines investissent dans la création d'une indifférence plutôt que dans la création d'un climat qui fait appel à plus d'attention et de conscience.²⁹

En conclusion, nous sommes convaincus que les organisations, pour faire face aux nombreux changements souvent traumatisants provoqués par des situations de risques et de catastrophes parfois imprévisibles et incontrôlables, ont besoin de nouvelles avenues. Nous avons appris que la communication organisationnelle est au coeur du changement et qu'elle parle peu, dans ce contexte, de la communication comme

²⁹ Traduction libre de : « To manage the unexpected is to be reliably mindful, not reliably mindless. Obvious as that may sound, those who invest heavily in plans, standard operating procedures, protocols, recipes and routines tend to invest more heavily in mindlessness than in mindfulness » Weick (2003: 81).

d'une interaction respectueuse facilitant la résilience. C'est pourquoi nous croyons que les recherches sur la résilience, puisqu'elles traitent d'individus qui font face à des traumatismes majeurs et qui réussissent à rebondir et à poursuivre leur développement, pourraient apporter une nouvelle vision de la communication organisationnelle en situation de changement radical. En effet, nous pensons comme Isaacs que

« Resilient people have the capacity to believe that change is a manageable process » (2003: 18).

La méthode de construction du corpus

Comment les études sur la résilience peuvent-elles contribuer aux recherches sur la communication organisationnelle? Afin de répondre à cette question, nous avons choisi, comme démarche méthodologique, de constituer une revue de littérature portant sur la résilience afin d'obtenir, dans un premier temps, un portrait global de l'évolution du concept de résilience en sciences humaines et en science de la gestion, de 1980 à nos jours. Dans un deuxième temps, nous avons cherché à comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations et la place qu'elles laissent aux individus quant à leur vécu dans la communication organisationnelle en situation de changement.

Nous avons donc constitué notre corpus à l'aide de recherches sur plusieurs bases de données pertinentes telles que *Current Content*, *Sociological Abstracts*, *Google Scholar*, et *ProQuest Psychology Journals*. Pour la résilience en tant que telle, nous avons fait appel aux bibliographies présentées dans les ouvrages tels que : *La résilience – Surmonter les traumatismes*, (Anaut, 2003), *La résilience : à quel prix ?* (Hanus, 2002) et *Un merveilleux malheur*, (Cyrulnik, 2002). De plus, nous avons utilisé les bibliographies de certaines thèses pertinentes répertoriées à partir de *ProQuest Dissertations and Theses* et d'Internet. À l'exception de certaines entrevues d'auteurs reconnus,³⁰ nous nous référerons principalement à des publications académiques révisées par des pairs.

Plusieurs domaines scientifiques, par exemple la physique, l'écologie, la génétique, la biologie, la médecine, les sciences sociales, la psychiatrie, la psychanalyse, l'épidémiologie et la psychopathologie utilisent aujourd'hui le concept de résilience, mais dans l'intérêt de notre démarche nous avons choisi de nous concentrer sur les théories significatives de la résilience associées aux sciences humaines. De plus, il

³⁰ Nous pensons entre autres aux diverses entrevues faites avec Boris Cyrulnik et Stefan Vanistendael.

nous aura fallu limiter la recension des textes puisqu'il existe des milliers d'articles sur le sujet. Par exemple, le moteur de recherche de *Psychology SAGE Full-Text Collection* répertorie à lui seul plus de 690 articles sur la résilience revus par un comité de lecture.

Par la suite, nous avons recensé trente-huit documents traitant de la résilience, dont six sont des monographies et 32³¹ des articles publiés majoritairement entre les années 1990 et 2000. De plus, nous avons examiné plusieurs textes sur la communication organisationnelle.

Une fois la composition de notre corpus complétée, nous avons analysé chacun des textes sur la résilience, puis procédé à divers classements. Tout d'abord, nous avons pensé que l'ordre chronologique et le pays d'origine des auteurs nous auraient aidé à mieux comprendre l'évolution du concept de résilience. Cependant, cette démarche s'est avérée inutile puisque la naissance de ce concept est trop récente pour que les auteurs aient vraiment pris des directions différentes. Pourtant, quelques disparités ressortiront quant aux façons d'aborder certains aspects de la résilience comme, par exemple, s'il s'agit d'une capacité ou d'un processus et si elle est acquise ou innée. Ces points de vue seront évidemment traités dans ce mémoire.

Nous avons ensuite classé les textes selon les vocables donnés aux événements perturbateurs par les auteurs : condition traumatogène, environnement défaillant, épreuve, stress, adversité, choc traumatique, événement déstabilisant, souffrance ordinaire, douleur, affront, etc. Nous avons fait le même exercice en ce qui a trait au fonctionnement et aux conditions de réussite de la résilience. Ces deux thèmes seront d'ailleurs largement discutés dans les prochains chapitres.

À partir de là, nous avons également tenté de comprendre ce que les chercheurs attendent de la personne résiliente. Quels sont les résultats escomptés d'un

³¹ Voir Annexe II

rebondissement réussi? Pour certains chercheurs, ce sera l'atteinte d'une adaptation positive, d'une adaptation réussie ou d'une force renouvelée; pour d'autres, ce sera de continuer à se projeter, de maintenir une stabilité, de reprendre le contrôle sur sa vie, de reprendre son évolution, de savoir maintenir le cap ou de se développer de manière socialement acceptable. Toutes ces lectures alimenteront notre réflexion sur la résilience et son apport communicationnel.

Ensuite, nous avons sélectionné une trentaine de définitions du terme résilience dans laquelle nous croyons avoir décelé l'ensemble des valeurs et les différents courants de pensée en sciences humaines développés depuis les années 1980. Puis, nous les avons classées selon que les praticiens et les chercheurs les présentent comme une capacité ou comme un processus et nous avons fait ressortir, pour chacune d'elles, tant l'événement perturbateur que le résultat attendu, et toutes ces informations sont regroupées dans un tableau présenté à l'annexe I.

Finalement, après avoir analysé les différentes recherches sur la résilience, nous avons inventorié les informations en fonction du moment d'intervention entourant la confrontation au trauma. Par la suite, nous les avons comparées et adaptées aux trois étapes d'intervention entourant le changement selon Lewin (1972) et reprises par Isabella (1990), Ouimet et Dufour (1997) et Marcoux (2002), ce qui nous a permis de faire ressortir l'apport des recherches sur la résilience à la communication organisationnelle.

Notre recherche porte sur un concept très à la mode qui est utilisé de plus en plus en sciences humaines, en sciences de la gestion et en communication. Il offre plusieurs possibilités de recherche intéressantes qui n'ont pas encore été étudiées en profondeur et c'est pourquoi nous avons choisi de faire une revue de littérature de différents courants. Notre recherche, qui n'est pas exhaustive, réfère aux textes européens et américains les plus représentatifs, en français et en anglais. Le sujet est loin d'être épuisé et nous croyons que plusieurs pistes de recherche intéressantes restent à

explorer. La fidélité de cette recherche et son accès par la bibliographie et les diverses définitions présentées en annexe permettront à d'autres chercheurs de les utiliser comme référentiel afin qu'ils poursuivent diverses analyses.

Le concept de résilience

« ... donner un sens à une expérience insensée. »
Antoine Guedeney

Dans le chapitre présentant la problématique, nous avons défini brièvement le concept de résilience et observé le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations. Nous avons également examiné le changement organisationnel et son impact sur les individus. Par la suite, nous nous sommes penché sur la place accordée aux individus dans la littérature en communication organisationnelle et dans les théories générales de la communication. Nous en sommes venu à la conclusion que le vécu des personnes qui vivent le changement était peu discuté dans ces recherches, que les organisations devaient faire face à de nombreux changements souvent traumatisants pour les individus et qu'il serait par conséquent intéressant d'explorer de nouvelles avenues qui donnent une place au vécu des individus. Nous croyons que les recherches sur la résilience pourraient mener à une nouvelle façon d'aborder la communication organisationnelle dans le contexte du changement.

Nous avons donc choisi, dans ce chapitre, d'analyser les différentes définitions de la résilience qui ont émergé depuis les années 1980. Afin de mieux saisir les spécificités de la résilience, nous reviendrons sur l'origine de ce concept. Dans nos lectures, après avoir répertorié plusieurs définitions du terme résilience, nous en avons retenu une trentaine³². De plus, puisque tous les chercheurs en sciences humaines s'entendent pour dire que la résilience est un processus ou une capacité pour un être humain de rebondir à la suite d'un traumatisme et de poursuivre son développement, nous prendrons également en considération les diverses acceptions du mot traumatisme dans la littérature.

³² Un tableau regroupant les définitions retenues se trouve en annexe.

3.1. L'origine du concept

« Ces personnes qui ont surmonté de très grandes difficultés ont toujours existé. Comment l'humanité aurait-elle survécu autrement? » (Vanistendael, 2001 : 13).

Cette citation de Vanistendael rappelle que la résilience n'est pas une réalité nouvelle. Pourtant, ce n'est que vers le début des années 1960 que les scientifiques ont identifié ce phénomène. Les auteurs conviennent pour dire que l'arrivée du concept de résilience en psychologie est associée aux travaux d'Emily Werner. Cette psychologue américaine a fait une étude longitudinale sur une période de 40 ans à propos des risques pathologiques vécus par 698 enfants³³ de l'île Kauai, à Hawaï. L'objectif de l'étude était de déceler les dommages causés à des enfants vivant dans un environnement à haut risque pathogène et d'identifier les services nécessaires à offrir afin de leur permettre de se développer le plus adéquatement possible. L'étude a donc porté sur le développement de tous les enfants nés en 1955 sur l'île de Kauai dans l'archipel d'Hawaï, avant qu'il ne devienne un état américain.

Pour réaliser son étude, Werner a fait appel à une équipe de professionnels : travailleurs sociaux, intervenants en santé mentale, pédiatres et infirmières qui ont suivi l'évolution de ces enfants à l'âge de 1, 2 et 10 ans puis, à l'âge adulte à 18, 32, et même 40 ans.

De ces enfants, 30 % sont nés et ont été élevés dans des conditions de grande pauvreté. Ils ont eu des problèmes périnataux et leurs familles ont été marquées par des discordes, des divorces ou les problèmes psychopathologiques de leurs parents. Les deux tiers d'entre eux, ayant vécu au moins trois de ces facteurs de risque, ont développé dès l'âge de deux ans des difficultés d'apprentissage, à 10 ans des problèmes de comportement et, à 18 ans, ils présentaient des troubles de délinquance

³³ Les chercheurs associent différents nombres d'enfants à cette recherche. Nous présentons ici le nombre tel que présenté par Werner & Smith au début de leur étude en 1955 (1982 : 12).

ou de santé mentale. Pourtant, de ce groupe, un enfant sur trois est malgré tout devenu un adulte compétent, confiant et attentionné.

« However, one out of three of these children grew into competent, confident and caring adults. They did not develop any behaviour or learning problems during childhood or adolescence. They succeeded in school, managed home and social life well, and set realistic educational and vocational goals and expectations for themselves. By the time they reached age 40, not one of these individuals was unemployed, none had been in trouble with the law, and none had to rely on social services » (Werner, 2005).

Dès le début de son étude, Werner constate chez ses sujets une accommodation à l'environnement défaillant et une capacité à rebondir (Anaut, 2003 : 38). Ayant constaté cet état de fait, les chercheurs se sont demandé ce qui permettait à ces enfants de s'en sortir. Cette particularité de rebondir a piqué la curiosité des chercheurs et des praticiens nord-américains et anglo-saxons. Déjà en 1984, Garmezy et al. ont utilisé le terme résilience afin de décrire les compétences d'enfants soumis à des stress. Mais c'est Michael Rutter, psychiatre anglais né au Liban et partageant sa jeunesse entre le Royaume-Uni et les États-Unis, qui, le premier, a adapté en 1985 le concept de résilience dans un texte publié dans le *British Journal of Psychiatry*. Dans cette publication, il mentionne que, depuis les écrits de Pinel au 19^e siècle, on associe les expériences stressantes de la vie aux désordres mentaux, mais que l'on oublie que malgré « ... the most severe stressors and the most glaring adversities, it is unusual for more than half of children to succumb » (1985 : 598). C'est alors que commence le questionnement sur ceux qui semblent pouvoir continuer leur vie malgré la confrontation à des événements bouleversants. Rutter situe la résilience comme la rencontre de « ... stress at a time and in a way that allows self-confidence and social competence to increase through mastery and appropriate responsibility » (1985 : 608).

Dans les pays francophones, le concept de résilience tarde à faire son entrée. Il faudra attendre la fin des années 1990 pour en retracer les premières allusions. C'est avec la

publication, en 1999, de *Un merveilleux malheur* de Boris Cyrulnik que ce concept est reconnu à travers la francophonie et il deviendra rapidement un terme à la mode chez les chercheurs et les praticiens.

Les premières études qui portent sur la résilience traitent du vécu des enfants victimes de violence et d'agressions sexuelles ou vivant des traumatismes graves. C'est à la suite de recherches sur les victimes de la guerre que ce concept s'applique aux adultes et c'est pourquoi la majorité des auteurs actuels, lorsqu'ils parlent de résilience chez les humains, font référence aux nombreux ouvrages et textes écrits par ou sur les survivants de la Shoah. Le premier à avoir été cité est Primo Levi, ce Juif italien qui, à sa sortie du camp de concentration d'Auschwitz en 1945, a rédigé un récit troublant sur les années d'enfer qu'il y a vécu. Il est considéré comme un exemple d'humain résilient et cette citation résume son arrivée dans ce camp de travail :

« La faculté qu'a l'homme de se creuser un abri, de sécréter une coquille, de dresser autour de soi une fragile barrière de défense même dans les situations les plus désespérées est un phénomène stupéfiant qui demanderait à être étudié de près. Il s'agit d'un précieux travail d'adaptation en partie inconscient, en partie passif et inconscient, en partie conscient [...] au bout de quelques semaines, on parvient à atteindre un certain équilibre, un certain degré d'assurance face aux imprévus ; on s'est fait un nid, le choc de la transplantation est passé » (Levi, 1947 : 84).

Plusieurs autres adultes sont devenus des modèles de résilience, notamment la chanteuse française Barbara, juive rescapée de la guerre et abusée sexuellement par son père. Il y a aussi Elie Wiesel, récipiendaire du prix Nobel de la paix en 1986 et grand défenseur des droits de l'homme, survivant d'Auschwitz où il y avait été refoulé avec sa famille à l'âge de 15 ans. Boris Cyrulnik, un des plus grands défenseurs du concept de résilience est lui-même un juif ayant échappé au camp d'internement de Drancy en France, et abandonné par ses parents qui ont été déportés.

Il a été sauvé par une institutrice qui l'a pris en charge pendant deux ans. Elle sera par la suite dénoncée et il s'évadera de la synagogue où on l'avait enfermé³⁴.

La résilience fascine beaucoup et plusieurs recherches ont été effectuées dans le but de mesurer la résilience psychologique chez les individus. De nombreux chercheurs se sont également penchés sur les jeunes élèves décrocheurs. Les praticiens du milieu de l'éducation ont développé plusieurs types de formation visant l'acquisition par les enseignants de techniques et d'approches encourageant les jeunes à devenir résilients.

« Avant 1970, la dignité d'un enfant qui échouait à l'école était respectée : il pouvait aller à l'usine, devenir artisan ou paysan. Actuellement, l'école est devenue un élément si important de notre culture qu'un échec scolaire entraîne une tragédie sociale et une humiliation. L'école, cet ordonnateur social, devient un lieu d'angoisse sociale » (Cyrulnik, 2001).

D'autres ont analysé la résilience psychologique des enfants victimes de la guerre³⁵ et celle des enfants soldats.

« ...un enfant résilient aurait métamorphosé sa douleur, comme le fera peut-être plus tard l'enfant soldat qui cherchera à comprendre comment il a pu faire ça » (Cyrulnik, 1999 : 68).

La résilience n'est pas un comportement nouveau, mais elle se distingue des différents concepts qui sont traités en communication et en gestion lorsqu'il est question de changement organisationnel comme l'adaptation, la résistance et l'invulnérabilité. Dans la prochaine section, nous pousserons plus avant ces distinctions, puis nous tenterons de comprendre les différentes définitions données au terme résilience par les chercheurs.

³⁴ Ces exemples proviennent de différentes entrevues avec Boris Cyrulnik, dont celle de Marie Huet dans l'Express du 16 janvier 2003, accessible sur www.lexpress.fr.

³⁵ Par exemple : les études menées par Charles Baddoura sur les enfants pendant la guerre du Liban et par Ana Gisela Silva Panes sur les enfants durant la guerre civile au Pérou en 1997 et celle de Emmy E. Werner (1998), *Reluctant Witnesses: Children's Voices from the Civil War Era*, Boulder and Oxford, Westview Press, 175 pages.

3.2. Les définitions de la résilience

La résilience est une façon parmi d'autres de mettre en lumière le vécu des individus face à des situations à risques traumatiques. Comme le dit si bien Manciaux, « ... ce n'est pas une mode, ce ne sont pas des habits neufs pour de l'ancien, c'est un autre regard, une autre perception, une autre prise en charge dans le bon sens du terme, des personnes en difficulté, en reconnaissant leurs richesses, leur compétence, leur potentiel » (2004 : 12).

La littérature propose de multiples explications sur le concept de résilience et, bien que plusieurs auteurs (Kaufman, Cook, Arny, Jones et Pittinsky, dans Grotberg, 1997) traitent du problème de la définition de la résilience, nous avons constaté que la majorité des descriptions du concept convergent vers la définition du pédopsychiatre Stanislaw Tomkiewicz, autre survivant de la Shoah³⁶, qui présente la résilience en ces termes :

« ... La résilience exprime la résistance aux chocs, du latin "*salire*" (sauter, rebondir), le préfixe *re* indiquant la répétition. Résilier, c'est rebondir, aller de l'avant après une maladie, un traumatisme, un stress. C'est : surmonter, résister, puis dépasser les épreuves pour continuer à vivre le mieux possible » (2000 : 1).

Tomkiewicz ajoute deux nuances provenant de Vanistendael qui apportent un éclairage intéressant à cette définition. Premièrement, Vanistendael soutient que « ... la résilience est la capacité à réussir de manière acceptable pour la société... » (dans Hanus 2002 : 87). En ajoutant l'acceptation de la réussite par la société, il donne une grande valeur au regard des autres et aux critères sociaux. La qualité du

³⁶ Il a vécu dans le ghetto de Varsovie. Ghetto de Varsovie : « Le 12 octobre 1940, les Allemands ordonnèrent par décret la création d'un ghetto dans Varsovie. Ils exigèrent que tous les résidents juifs de la ville s'installent dans la zone indiquée, que les autorités allemandes allaient séparer du reste de la ville en novembre 1940. Le ghetto fut ensuite entouré d'un mur de plus de 3 mètres de haut, surmonté de fils de fer barbelés et bien gardé pour éviter toute circulation vers le reste de la ville. En tout, 500 000 Juifs passèrent par le ghetto qui était horriblement surpeuplé. [...] En janvier 1945, les troupes soviétiques libérèrent une Varsovie en ruine », Encyclopédie de la Shoah, www.ushmm.org.

regard posé, comme la qualité des rencontres, aident le sujet à modifier lui-même son propre regard sur l'événement, sur la vie et sur lui-même. Il affirme que la résilience, c'est découvrir pour la première fois « ... la beauté profonde d'un tableau que nous avons toujours connu » (2000 : 22). Pour arriver à percevoir la splendeur de l'œuvre, le sujet devra sentir que l'environnement dans lequel il navigue lui donnera l'espace pour l'apprécier. La perception de lui-même qu'a l'individu est construite par l'intériorisation de la perception de l'opinion de l'autre³⁷. Pour illustrer l'importance du regard de l'autre et de l'approbation sociale, nous emprunterons à Cyrulnik un exemple qu'il décrit dans *Les vilains petits canards* :

« Quand le jeune Marcel, à l'âge de dix ans, est revenu des camps, personne ne lui a posé la moindre question. Il a gentiment été reçu dans une famille d'accueil où il est resté silencieux pendant plusieurs mois. On ne lui demandait rien. Mais on lui reprochait de se taire. Alors, il voulut raconter. Il s'est arrêté bien vite, en voyant sur le visage de ses parents les mimiques de dégoût que son histoire provoquait. [...] Tout de suite après son récit, Marcel constata que sa famille d'accueil ne le regardait plus de la même manière. On l'évitait, on lui parlait en phrases courtes, on le tenait à distance » (2001 : 21-22).

Deuxièmement, Vanistendael indique que la résilience, c'est plus que rebondir puisque c'est également « ... croître vers quelque chose de nouveau... » et croître suppose un développement, une action et une intégration des expériences vécues. Cette croissance passe par divers chemins et beaucoup par la volonté de « supporter », « confronter », « récupérer », « s'en tirer », « guérir », « s'adapter » et par la force de « confronter » et même de « dépasser » (*overcome*) le bouleversement (Isaacs, 2003). L'individu devra avoir de l'espace pour s'exprimer, être entendu et reconnu comme sujet pour pouvoir se développer. L'exemple cité plus haut illustre bien que malgré l'espace qu'on lui a offert pour s'exprimer, Marcel n'a pas eu de reconnaissance et le regard de l'autre sur lui l'a empêché de se livrer et de se libérer.

³⁷« The thing that moves us to pride or shame is not the mere mechanical reflection of ourselves, but an imputed sentiment, the imagined effect of this reflection upon another's mind », Cooley, Charles-Horton (1902), *Human Nature and the Social Order*, New York: Scribner's, pp. 179-185, <http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/courses/LKGLSSLF.HTML>.

Marcel est passé d'un enfant accepté à un enfant honteux qui tenta par toutes les gentillesse de se racheter, mais sans réussir. Ses parents adoptifs le rejetèrent et il ne lui resta que le refuge de ses souvenirs. Les pires souvenirs lui servaient maintenant à accepter une situation qui était devenue intolérable. « Alors, il éprouvait une sensation d'étrange liberté en pensant aux horreurs qu'il avait eu la force de surmonter... » (Cyrulnik, 2001 : 21-22). La perception de la reconnaissance et du regard approbateur est nécessaire pour que la résilience s'installe et que le sujet puisse se développer.

De la même façon qu'il y a plusieurs types de changements, il y a, pour certains auteurs, deux sortes de résilience. La résilience structurelle est « ... en lien avec des souffrances "ordinaires" plus quotidiennes et serait la résilience de tout un chacun » (Manciaux, 2001; Tomkiewicz, 2001; Anaut 2003). Celle-ci correspondrait au changement incrémentiel et progressif³⁸. Ce type de changement est fait de petites modifications qui, à première vue, ne créent pas de traumatismes graves chez les individus et le type de réponse à ces événements est souvent associé à des réactions de défense et d'adaptation au stress.

La seconde, la résilience conjoncturelle, est « ... la résultante de la confrontation à un traumatisme extrême, massif et unique » (Manciaux et Tomkiewicz, 2001; Anaut 2003 : 49). C'est cette forme de résilience qui nous préoccupe puisque nous concentrons notre recherche sur les changements radicaux dans l'organisation.

Nous avons noté qu'il semble y avoir un consensus chez les chercheurs pour dire que la résilience est une réaction à la suite d'une confrontation à un événement perturbateur et que cet événement peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'un événement traumatique, d'un risque grave (Werner et Smith, 2001), d'une menace

³⁸ Soparnot, R. (2005 : 32), « Dans le domaine des sciences de gestion, certains auteurs (Mintzberg et Westley, 1992) développent le concept de "progrès régulier", où l'évolution est vue comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives. Le changement est alors incrémentiel, progressif ».

significative (Garmezy, 1990 ; Masten, Best et Garmezy, 1990 ; Rutter, 1990 ; Luthar et Zigler, 1991 ; Werner et Smith, 1982, 1992 ; Luthar, 2000), d'un élément déstabilisant, d'une situation extrême (Vanistendael et Lecompte, 2000 ; Manciaux, 2004), d'une épreuve majeure (Hanus, 2002), d'une épreuve qui aurait pu être traumatique (Anaut, 2003) ou d'un choc émotionnel (Cyrulnik, 1999, 2001).

Au cours de nos lectures, nous avons remarqué que les termes trauma et traumatisme sont parfois utilisés indifféremment pour parler de l'événement révélateur de la résilience. Cyrulnick les différencie ainsi : « Le trauma, c'est le coup réel et le traumatisme, c'est la représentation de ce coup » (2003 : 2). Cette distinction révèle encore une fois l'importance du regard que porte le sujet sur l'incident. En somme, la résilience est une réponse à des bouleversements traumatisants.

3.3. Le trauma

« Most people are exposed at least to one violent or life-threatening situation during the course of their lives (Ozer, Best, Lipsey, & Weiss, 2003) » (Bonanno, 2004 : 20).

La littérature nous indique que pour qu'il y ait résilience, il doit nécessairement y avoir un élément déclencheur. Anaut affirme que les chercheurs d'orientation psychanalytique considèrent même que « ... le traumatisme est l'agent de la résilience » (2003 : 34). À ce sujet, plusieurs auteurs utiliseront indifféremment les termes trauma, traumatisme et stress pour parler du révélateur de la résilience. Le Petit Robert (2006) décrit le trauma comme une « Émotion violente qui modifie la personnalité d'un sujet en la sensibilisant aux émotions de mêmes natures », tandis que le traumatisme y est défini comme l'« Ensemble des perturbations résultant d'un violent choc émotionnel ». Le stress, pour sa part, est présenté comme un « Agent physique ou psychologique provoquant une réaction de l'organisme ». Dans le recueil de psychologie *Abnormal Psychology* (2004), le trauma est défini comme « A severe physical injury or wound to the body caused by an external force, or a psychological

shock having a lasting effect on mental life »³⁹ et le stress comme « State of an organism subject to a stressor; it can take the form of increased automatic activity and in a long term can cause the breakdown of an organ or development of a mental disorder ». ⁴⁰

Quant à Barrois, dans son article intitulé *Le traumatisme*, il prévient qu'il ne faut pas banaliser le traumatisme psychique en le confondant à toutes formes de frustration qui ne font pas appel au danger. Il précise que le dénominateur commun de tous les traumatismes psychiques est le danger évident et même le risque de mort de l'individu lui-même. Dans le traité de psychopathologie de Widlöcher, Barrois définit le traumatisme psychique comme :

« ... l'ensemble des bouleversements existentiels consécutifs à un accident traumatisant, susceptible de provoquer des symptômes de détresse chez la plupart des individus et dépassant généralement le domaine des expériences communes (DSM III-R) » (2005 : 731).

Pour sa part, Legros, dans son étude sur la violence psychologique au travail, réfère à Fisher (1994), pour expliquer que « ... la personne qui subit le traumatisme se trouve dépouillée de ses repères et de l'image de soi qu'elle s'était construite » (2004 : 29). Cette confrontation bouscule le sujet et remet en question sa vision des choses. Dans la littérature sur la résilience, l'événement perturbateur varie selon les cas présentés, mais semble toujours influencer sur l'image que le sujet se fait de lui et de la vie. L'expérience douloureuse dévoile les inconsistances de l'identité du sujet et le confronte à ses valeurs et à ses croyances (Legros, 2004 : 67).

De son côté, lorsqu'elle aborde le trauma, Werner (2005) parle de la confrontation à un environnement défaillant, à des éléments délétères, stressants ou à des conditions risquées pour l'individu. Rutter, lui, affirme que la qualité de la résilience réside dans

³⁹ Davisson, G.C., Neale J. M, Kring, A.M. (2004), *Abnormal Psychology*, John Wiley & Sons Inc., p. G16.

⁴⁰ Ibidem, p.G15.

la façon dont les individus réagissent face aux changements de la vie ainsi qu'aux provocations et aux événements nuisibles qui se présentent (1985).

Anaut, par ailleurs, dans son ouvrage sur la résilience, nous parle à la fois d'épreuve traumatique et de risque et dira, en parlant du stress post-traumatique, qu'il est survenu

« ... à la suite d'une exposition à " un événement hors du commun et capable d'induire de la détresse émotionnelle chez la plupart des individus " DSM-IV. C'est ainsi que des événements tels que des catastrophes dites naturelles (tremblements de terre, inondations...) ou bien des conflits armés (guerres, révolutions...), ou encore des événements accidentels (accidents de la route, incendies...) peuvent correspondre à cette définition et avoir des conséquences traumatiques pour les individus » (Anaut, 2003 : 22).

Ainsi, le traumatisme peut prendre plusieurs formes. Il peut être dans la parole, comme dans le cas cette jeune qui, lors d'une hospitalisation, se rappelle que sa mère lui disait qu'elle ne voulait plus la revoir (Hanus, 2002). Il peut également se retrouver dans le silence : « ... traumatismes répétés, prolongés, habituellement occultés, menaces même de mort en cas de non-respect de l'omerta familiale... » (Hanus, 2002 : 131). Le côté itératif et le caractère cumulatif des gestes provoquant le traumatisme peuvent contribuer à l'aggraver. Les faits et gestes de l'agent traumatisant ne sont pas les seuls à agir, la réaction de l'individu qui les subit a elle aussi son importance. Ainsi, Laplanche et Pontalis (1971)⁴¹ parleront des trois dimensions du traumatisme : choc violent, effraction et réactions. Ils diront que le choc est d'une intensité objective et possiblement mesurable mais que, par contre, l'effraction oblige à s'interroger tant sur l'événement traumatisant que sur la force de l'individu qui y fait face. « Un agent étranger pénètre l'organisme, la défense immunitaire se mobilise. Il faut d'abord connaître la structure de cet autre et déjà la mémoire immunitaire entre en action » (Hanus, 2002 : 136). La réaction fait appel au

⁴¹ La Planche, J. et Pontalis, J. B. (1971), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires de France, cité dans Hanus (2002).

construit. Selon Hanus, reprenant l'expression de Freud, la blessure « ... résulte du rapport de forces entre la brutalité du traumatisme et la résistance de cette instance psychique » (2002 : 137). Le coup et la façon de recevoir le coup constituent le traumatisme qui marque pour toujours l'individu (Hanus, 2002 ; Cyrulnik, 2001).

3.4. La résilience : acquise ou innée?

L'idée que la résilience soit une capacité innée a vite été reléguée aux oubliettes à partir du moment où Werner et Smith ont présenté les enfants de l'île Kauai comme des enfants qui ne sont ni exceptionnels, ni surdoués et surtout pas privilégiés. D'autres chercheurs ont renchéri en affirmant que l'être humain n'est pas un catalogue de qualités (Cyrulnik, 2002). Si la résilience n'est pas congénitale, elle doit être acquise, mais on ne peut nier que le patrimoine génétique puisse apporter des limites au développement de l'individu et que c'est à l'intérieur de ces limites que se développe la résilience.

Nous pouvons déclarer qu'il y a une tendance consensuelle à considérer la résilience comme une capacité qui se développe, et qu'elle est le produit d'interactions entre l'individu et son environnement.

« Chaque être humain a son patrimoine génétique. Il est donc normal que la résilience ait une composante génétique. Mais cela ne suffit pas. La personne humaine - toute biologique qu'elle soit - a besoin d'une interaction avec son entourage pour se construire, comme l'ont montré a contrario les enfants abandonnés dans des orphelinats roumains. Une séparation entre l'inné, si populaire en sciences humaines, me paraît largement théorique. Elle fait abstraction de la vie réelle dans laquelle l'acquis ne peut se développer sans l'inné et vice versa » (Vanistendael, 2002).

La résilience se forme au jour le jour, de rencontre en rencontre, à travers des espaces de parole et d'écoute dans un cheminement existentiel continu. C'est cette accumulation d'expériences qui rend le sujet plus ou moins résilient (Vanistendael et Lecompte 2000 ; Cyrulnik, 2002 ; Hanus, 2002 ; Manciaux, 2004). La résilience est

donc multiforme puisqu'elle varie selon les rencontres et la succession d'événements auxquels le sujet est confronté.

3.5. La temporalité de la résilience

La résilience est inscrite dans le temps. C'est un processus diachronique qui peut être variable au cours de la vie du sujet et des événements auxquels il aura à faire face (Cyrulnik, 1999 ; Tomkiewicz, 2000 ; Manciaux, 2001). Chaque être humain peut un jour ou l'autre être confronté à un événement perturbateur. Hanus nous dit que la résilience a une temporalité précise dans sa révélation et qu'il existe un avant et un après. Il définit l'avant comme le moment de la « ... mise en place des potentialités... » dans lequel on retrouve l'importance des relations précoces qui contribue au développement (2002 : 214). La confrontation au traumatisme est, pour lui, incluse dans cette période et c'est à ce moment que se mettent en place les capacités de résilience. Mais c'est également une étape où il faut accompagner et soutenir le sujet résilient, où « ... il faut lutter contre les facteurs de risque et optimiser les facteurs de protection ». La période qui suivra la confrontation est celle où l'individu devra puiser dans ses ressources internes. C'est également la période où « ... la résilience a besoin de marques d'estime venant des autres, et encore plus lorsqu'elles ont été insuffisantes dans la prime enfance » (Hanus, 2002 : 215).

Cyrulnik affirme également que la résilience s'établit en deux temps, soit la confrontation au traumatisme qui « ... se caractérise essentiellement par la résistance et la désorganisation » et la période qui « ... consiste à intégrer le choc traumatique et à le surmonter par un processus de reconstruction et de réparation... » (Hanus, 2002 : 48). Pour cette période d'intégration du choc traumatique, Cyrulnik nous dira que cela « ... relève de la personnalité du sujet. » Bessoles⁴² (2001) ajoute que pour lui la période précédant le trauma est incontournable, que « ... l'efficacité réside non

⁴² P. Bessoles est psychologue clinicien attaché au service de Médecine légale du CHU Lapeyronie, Montpellier. Le texte est disponible sur le site Internet et ne comporte pas de pagination.

pas dans la résistance aux traumatismes, mais dans la plasticité des liens psychiques. Il [le trauma] est discontinu. Il s'étaye sur la structure de personnalité de la victime préalable à l'effraction individuelle ou collective » (2001).

Tableau 3 Actions entourant la résilience selon Hanus et Cyrulnik

Période	Action	
	Hanus	Cyrulnik
Avant la confrontation	Mise en place des potentialités par les relations	Développement de la personnalité du sujet
Pendant la confrontation	Recours aux ressources internes Mise en place des capacités	Désorganisation Résistance
Après la confrontation	Recherche de marques d'estime venant des autres Reconstruction	Intégration du choc traumatique Réparation Reconstruction

Source : Hanus (2002) et Cyrulnik (1999)

Certains auteurs affirment que la confrontation à un événement perturbateur peut avoir un certain effet de sensibilisation. Ils iront même jusqu'à parler d'immunisation ou de résilience adaptative (Rutter, 1993 ; Luthar, 2000 ; Hanus, 2002 ; Manciaux, 2004). Une recherche sur la réaction à la séparation entre les enfants hospitalisés et leurs parents démontre que les enfants qui avaient vécu auparavant plusieurs séparations heureuses au cours de leur vie (chez leurs grands-parents ou des amis) étaient moins traumatisés par cette séparation (Rutter, 1993). Ce type d'immunisation progressive est parfois associé à une forme de développement du sujet résilient.

Par contre, aucune relation ne peut garantir que la stabilité et la pérennité de la résilience soient acquises à jamais (Cyrulnik, 1999 ; Manciaux, 2001 ; Hanus, 2002). Les rencontres ou les événements pourront un jour ou l'autre déstabiliser la résilience d'un sujet. En effet, « ... la guérison ne guérit pas tout » (Manciaux, 2001, 2004 : 16). Cette même confrontation peut démontrer que le sujet n'est plus résilient ou plutôt qu'il n'est pas résilient à ce type d'événement ou à ce moment précis de sa vie. « Some people are resilient in one situation but not another » (Grotberg, 2003 : 7). Ainsi que nous l'avons déjà vu, plusieurs personnes ayant survécu à la Shoah sont considérées comme résilientes. Vivre dans un camp de travail ou dans un camp de la

mort et pouvoir par la suite poursuivre sa vie, se développer et même croître à la suite d'un tel choc est une forme de résilience. Elle variera selon les circonstances et les confrontations qui parsèmeront la vie et sa durée sera déterminée par la réaction aux événements qui se produiront par la suite.

« "Elle a été violée par son père pendant quatre ans." Si une tragédie définit l'enfant, la résilience ne sera pas possible. Mais si l'entourage permet à la partie saine de sa personnalité de s'exprimer et de reprendre son développement, la blessure se réduira, pour devenir plus tard, en prenant de la hauteur, une tache noire dans la mémoire, une motivation intime pour de nombreux engagements, une philosophie de l'existence » (Cyrulnik, 2001 : 218).

Ce n'est qu'avec le recul que l'on peut évaluer la présence de la résilience. C'est après la libération des camps que l'on a pu évaluer ceux qui étaient résilients, c'est-à-dire qui avaient réussi à se développer de « ... manière socialement acceptable... », ⁴³ malgré le trauma. Pour illustrer ce propos, Cyrulnik et Vanistendael citent en exemple la résilience de Philippe Guénard,⁴⁴ éducateur français qui, enfant, était battu et a réussi à surmonter son traumatisme.

« Abandonné à l'âge de trois ans par sa mère, qui l'a eu à l'âge de 16 ans, il est confié à son père, Iroquois d'origine, ancien commando et garde du corps dans une ambassade. Furieux du départ de son amie, le père de Tim se réfugie dans l'alcoolisme et dans la maltraitance. Alors qu'il a cinq ans, il se plaint auprès d'une assistante sociale. Apprenant la nouvelle, son père, furieux, le bat et, le jetant dans l'escalier de la cave, lui brise la mâchoire et les jambes.

« Tim est alors envoyé à l'hôpital et son père, déchu de ses droits paternels. Il est alors envoyé à l'Assistance Publique. À onze ans, accusé d'avoir incendié une grange, il part en maison de correction. Bizuté par ses camarades, il devient lui-même violent. À 12 ans, il fugue. Violé par un " monsieur très chic ", il échoue chez des braqueurs de prostituées qui l'embauchent comme guetteur, mais aussi comme gigolo. À

⁴³ Vanistendael, 1996.

⁴⁴ Phillippe Guénard a écrit une autobiographie, *Plus fort que la haine*, Presses de la Renaissance, Paris, 1999, 256 pages.

15 ans, il est pris par la police. Un juge lui donne sa chance et l'envoie en apprentissage chez un tailleur de pierres. Parallèlement, il découvre la boxe, qui l'aide à canaliser son énergie. Il décroche finalement un CAP⁴⁵ de tailleur - sculpteur de pierres des Compagnons du Devoir.

« Par hasard, il découvre la Communauté de l'Arche, fondée par Jean Vanier en faveur des handicapés mentaux. Une rencontre avec un prêtre catholique le mène également sur la voie de la conversion. Il parvient enfin à pardonner à son père et à surmonter le traumatisme de son enfance. Depuis, marié, il se consacre aux jeunes en difficulté ».⁴⁶

En résumé, les auteurs affirment que la résilience se développe au fil du temps (Hanus, 2002 ; Bessoles 2001) et qu'elle varie selon les individus et le type de confrontation à laquelle ils font face (Cyrulnik, 2002 ; Vanistendael et Lecomte, 2000). De plus, ils diront qu'elle s'observe après la confrontation (Cyrulnik, Werner, Vanistendael et Lecomte, 2000) et qu'elle peut poursuivre son développement longtemps après la confrontation (Benard, 1991 ; Finley, 1994 ; Vanistendael, 2001). Par ailleurs, on affirmera également qu'elle n'est pas permanente (Cyrulnik, 2002) et ne garantit pas une autre réaction résiliente de l'individu confronté à un autre choc (Grotberg, 1997 ; Manciaux, 2004), mais qu'il arrive parfois qu'elle puisse aider à faire face à un autre trauma (Rutter, 1995 ; Manciaux, 2004 ; Luthar, 2000).

3.6. La résilience est relationnelle

« La tentation existe parfois de chercher LE facteur magique qui remettra tout en ordre, qui nous protégera définitivement contre tous les maux » (Vanistendael et Lecomte, 2000 : 182).

La résilience est tout d'abord un processus relationnel, elle est basée sur les rencontres que fait le sujet au cours de sa vie et sur le rapport qu'il développe avec

⁴⁵ CAP : certificat d'aptitude professionnelle.

⁴⁶ Nous trouvons plusieurs résumés de la biographie de Guénard et celui-ci provient du site de Wikipedia, fr.wikipedia.org. Guénard a également publié cinq livres sur ses expériences dont le dernier est préfacé par Boris Cyrulnik.

son environnement et son réseau social. Ce dernier prend une importance primordiale dans la construction de l'individu (Rutter, 1985 ; Tomkiewicz, 2000).

« La construction du sentiment de sécurité interne serait liée d'une part aux premières expériences d'attachement (Bowlby, 1969) mais également au sentiment d'appartenance à un réseau social et relationnel.

[...]

« Certains chercheurs considèrent que l'importance de la qualité d'un bon étayage social équivaut à celle d'une bonne expérience d'attachement familial dans l'enfance » (Rutter, 1996 : 73).

Le réseau social est un ensemble de relations entre le sujet et les individus qu'il rencontre et qui lui renvoient une image de lui-même, lui donnant parfois la reconnaissance dont il a besoin pour développer des facteurs de résilience. Cette rétroaction permet au sujet d'évaluer l'espace de parole et d'écoute que lui accorde le réseau social. Garmezy dira : « Resilience is not a trait that some have, others do not; rather, it represents an interaction between the individuals and the environment » (Blum, 1998 : 368). Certains auteurs d'ailleurs affirment que le milieu dans lequel évolue un individu et la qualité des relations avec son environnement sont plus importants dans le processus de construction de la résilience que les qualités innées qu'il possède (Anaut, 2003).

Vanistendael et Lecomte (2000), reprenant les propos de Werner, Rutter, Clarke, Cyrulnik et Manciaux, mentionnent qu'« ... une relation humaine solide constitue une condition quasiment nécessaire de la résilience... » (2000 : 182), mais nous mettent en garde contre la croyance que cette condition est suffisante à long terme. En effet, plusieurs facteurs agissent simultanément sur l'individu.

« ... l'acceptation de la personne a des répercussions sur l'estime de soi et sur la capacité à découvrir un sens, et ces trois facteurs associés peuvent favoriser l'acquisition de compétences. La confiance grandissante qui en résulte crée un climat qui permet une plus grande ouverture à l'humour. En retour, l'acquisition de nouvelles compétences a généralement des effets positifs sur l'estime de soi, ce qui permet de développer de nouveaux projets, donc

éventuellement de réorienter le sens, et ainsi de suite... »
(Vanistendael et Lecomte, 2000 : 183).

Les interactions entourant la résilience amènent Cyrulnik à utiliser le terme de « tricot » pour illustrer ce processus qui permet de passer à travers les événements défavorables et de rebondir. La résilience est un maillage de ces différents facteurs. Ce n'est donc pas la simple addition des facteurs qui rend le sujet résilient. « L'image la plus pertinente est celle du réseau dans lequel les différents facteurs entretiennent des relations complexes, constitués de causalités probabilistes et de multiples phénomènes de retour (feedback) » (Vanistendael et Lecomte, 2000 : 183).

Le besoin de l'autre ressort de toutes nos lectures. Blum, pour l'illustrer, fait appel à un proverbe africain : « It takes a community to rear a child ». Quant à Boris Cyrulnick, il utilise l'exemple de l'analyse des réactions des enfants lors des bombardements à Londres en 1942 et rapporté par Carey-Trezfer en 1949. La réaction des enfants a été entièrement dictée par l'attitude des adultes et non par la dangerosité du bombardement.

« Quand, lors des bombardements, les enfants étaient entourés par des adultes anxieux, ou quand l'instabilité du groupe, les évacuations, les fuites, les blessures ou les morts empêchaient la mise en place de tuteurs de résilience, une grande proportion de ces enfants manifestaient des troubles parfois durables. Mais quand ils étaient entourés par des familles sereines, ce qui n'était pas toujours facile, ils ne manifestaient aucun trouble psychique » (Carey-Trezfer, 1949 ; Cyrulnick, 1999 : 29, 2001 : 197).

La réaction au trauma est liée à la perception qu'a le sujet de sa capacité à y faire face et cela passe par le regard de l'autre. Le développement de la résilience nécessite le support de l'autre, ce que Cyrulnick appellera parfois tuteurs de résilience et parfois tuteurs de développement. Vanistendael (2000) ira plus loin en affirmant qu'un soutien social efficace est en lien direct avec l'équilibre psychologique d'une personne.

Le besoin de l'autre dans la construction de l'individu ne fait pas de doute et de plus en plus d'acteurs de la société le reconnaissent. Les recherches ont démontré que la résilience peut parfois croître grâce à la rencontre d'un seul individu attentif au sujet (Benard, 1991 ; Finley, 1994). Pour mettre en lumière l'apport de l'autre dans la construction de la résilience, Vanistendael utilise l'exemple du film *Billy Elliot* de Stephen Daldry :

« Billy Elliot nous montre le rêve fou - un rêve que je ne raconte pas - d'un petit garçon, Billy, jeune orphelin de mère. Il vit dans le nord de l'Angleterre, sous le gouvernement de Maggie Thatcher. La région est économiquement sinistrée. Dans la famille et la communauté de Billy Elliot, le désespoir et la solidarité balancent dans un équilibre fragile. Nous y voyons, entre autres, Billy sur la tombe de sa mère, une mère qui lui reste proche au-delà du seuil de la mort. À cause du froid impitoyable de l'hiver nordique, le père de Billy sacrifie le piano de la famille pour chauffer les siens. Un piano, cela donne beaucoup de bois à brûler.

« Mais Billy rencontre aussi une femme, professeure de ballet, qui jouera un rôle décisif dans sa vie. Pourquoi? Au fond, parce qu'elle porte un autre regard sur Billy, un regard qui voit plus loin que les gestes maladroits, plus profonds que le désespoir et l'agressivité, un regard qui ne supporte plus le système étouffant des classes sociales, un regard qui voit la réalité triste, mais aussi le potentiel merveilleux, un regard qui combine réalisme, tendresse et espérance. Bref, un regard qui appelle à la vie; celle de Billy d'abord, mais aussi celle d'autres personnes » (Vanistendael, 2004 : 13).

Le regard de l'autre permet à Billy de croire qu'il peut tenter de réaliser son rêve et ce type de considération est une source de résilience, parfois insoupçonnée. Dans un ouvrage portant sur la reconstruction de l'individu après un traumatisme, Joëlle Lighezzolo et Claude De Tychev identifient trois facteurs de résilience qui renvoient à la qualité des relations du sujet et qui sont associés aux trois étapes entourant la résilience. Le premier facteur, la construction du lien d'attachement, permet « ... à chaque sujet de ne pas être submergé par l'angoisse, et d'envisager à la fois les ruptures et l'avenir avec davantage de sérénité... » (2004 : 136). Le deuxième facteur

est défini par la nature du support identificatoire qui permet au sujet « ... la structuration d'une nouvelle identification venant supprimer ou atténuer l'impact des éventuelles premières rencontres pathogènes... » (2004 : 136). Le troisième facteur proposé est une étape de reconstruction qui fait appel aux ressources personnelles du sujet.

« Il s'agit à la fois de son espace imaginaire et de ses capacités de mentalisation. [...] La nature de la relation éducative prend ici toute son importance selon nous, pour favoriser la richesse du fonctionnement mental de l'enfant ou la structurer de manière déficitaire » (Lighezzolo et De Tychev, 2004 : 137).

La résilience est donc une démarche vivante et active. La relation avec l'autre et avec l'environnement constitue l'élément majeur de l'émergence et du développement de la résilience.

3.7. La résilience, une notion polysémique

La résilience est présentée tantôt comme une capacité, tantôt comme un processus selon les praticiens et les chercheurs recensés. Le Grand Robert définit le processus comme « ... un ensemble de phénomènes conçu comme actif et organisé dans le temps ». La capacité y est décrite comme « ... un pouvoir, [une] aptitude humaine, la puissance de faire quelque chose, la qualité de celui qui est en état de comprendre, de faire quelque chose. » Selon le psychanalyste français Boris Cyrulnik, « ... il s'agit d'un processus, d'un ensemble de phénomènes harmonisés où le sujet se faufile dans un contexte affectif, social et culturel. La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents... » (2001 : 259). Quant à Hanus, la lecture qu'il fait de la littérature l'amène à dire que la résilience est une capacité, un ensemble de capacités et en même temps un processus dans le développement (2002 : 88).

Les chercheurs et les praticiens, qu'ils disent de la résilience qu'elle est un processus qui contribue au développement d'une capacité ou une capacité qui se développe,

qualifient de diverses façons les capacités développées par les sujets résilients. Ainsi, Vanistendael (1996), Cyrulnik (2002), Hanus (2002), Anaut (2003) et Manciaux (2004) parlent de la capacité d'être opérationnel, en action de vivre, de se développer positivement et de la capacité de se projeter dans l'avenir. De leur côté, Garmezy (1995) et Isaacs (2003) font appel à la capacité de l'individu d'être flexible. D'autre part, Bessoles (2001) prétend que cet emprunt aux sciences physiques se fait « ... "métaphorique" dans le sens où il définit la capacité individuelle à maintenir une homéostasie endopsychique et intersubjective dans des conditions traumatogènes ». Il associe ainsi la résilience à une capacité de maintenir ou de retrouver l'état préalable à la confrontation. Cette prétention ne fait pas l'unanimité et va à l'encontre des conclusions de Manciaux, qui soutient que la confrontation transforme l'individu. Elle s'oppose à la perspective d'Isaacs, qui estime qu'une personne résiliente est une personne qui croit que le changement peut être acceptable. En effet, Isaacs affirme également qu'il faut une dose de flexibilité et une connaissance personnelle de ses propres limites pour vivre le changement. Il prend l'exemple des administrateurs d'école qui doivent avoir une grande flexibilité pour faire face aux changements.

« School administrators who have high levels of flexibility have a high tolerance for ambiguity, and need only a short time to recover from adversity. They recognize their strengths and weaknesses and display patience, understanding and humour when dealing with change. Being flexible means they will not engage in changes beyond their personal or organizational capabilities and, as a result, will not become victims of change » (2003 : 18).

En ce qui a trait à Grotberg,⁴⁷ elle confirme qu'il n'y pas de consensus sur la définition de la résilience. Par ailleurs, elle dira de la résilience qu'elle est une capacité universelle qui permet à une personne, à un groupe ou à une communauté de prévenir et de minimiser les dommages de l'adversité (Grotberg, 1995).

⁴⁷ Grotberg, E. H. (1997) : « Defining resilience is a continuing problem (Kaufman, Cook, Arny, Jones & Pittinsky, 1994) and that there is a lack of consensus about the domain covered by construct of resilience; i.e. it's characteristic and dynamic (Gordon & Song, 1994). (...) Some language did not have an equivalent word » p.2 .

Pour sa part, Hanus affirme que la résilience comme la sublimation sont des processus de création. Elles se distinguent dans l'œuvre créée : la sublimation crée une œuvre qui se détache du sujet puisqu'elle se retrouve dans des activités valorisées par la société, tandis que la résilience demeure attachée au sujet.

Selon Legros, la résilience est un processus qui, cette fois, permet à une personne de reprendre le contrôle de sa vie d'une manière satisfaisante après avoir été confrontée à un choc. Legros précise que lorsque la personne reprend le contrôle sur sa vie après un choc, elle devient capable « ... de reprendre des initiatives et de poser des actions... » et elle demeure « ... consciente de sa vulnérabilité et sait qu'elle doit se protéger » (2004 : 54). Pour plusieurs auteurs (Luthar et Garnezy, 1990 ; Masten, Best et Garnezy, 1990 ; Rutter, 1990 ; Luthar et Zigler, 1991; Luthar, Cicchetti, et Becker, 2000 ; Werner et Smith, 1982, 1992, 2001), la résilience est également une adaptation positive. Cette adaptation est associée aux attentes sociales, c'est pourquoi le regard des autres et les attentes de la communauté prennent alors une grande valeur.

Parfois, soutient Hanus (2002), la résilience peut également être une « œuvre de révolte », « un cri de vengeance » et également « un message » transmis à des interlocuteurs. Ce type de comportement se rencontre quelquefois lorsque le sujet vit une injustice ou la perte d'un être proche. La résilience s'adresse alors à

« ... celui qui s'est révélé défaillant, manquant, abandonnant, fut-il décédé, à l'autre parent qui est dans la peine, aux autres proches qui sont également dans la peine ou la difficulté (frères, sœurs, compagnons, pairs) pour leur montrer à la fois qu'il est possible de réagir, de ne pas en rester là, abattus et leur signifier aussi, dans la rivalité fraternelle, qui est le meilleur » (Hanus, 2002 : 46-47).

La résilience peut également être considérée comme un « état d'esprit » qui permet de faire face à la situation et de se développer malgré la confrontation à l'événement perturbateur. Cet état d'esprit, selon Rutter (1985) et Hanus (2002), implique une

confiance intérieure suffisante qui permet au sujet d'agir, de réagir et de se battre. Rutter ajoute que « ... la capacité à agir positivement est fonction de l'estime de soi et du sentiment de son efficacité personnelle tout autant que de son "habileté" à résoudre les problèmes » (1985 : 608 ; Hanus 2002 : 44).

De plus, nous pouvons affirmer que « ... la résilience est de l'ordre de l'action [...], elle s'apprécie sur ses résultats concrets, sur les effets qu'elle a entraînés » (Hanus, 2002 : 40). Pour le sujet, cette action est associée à une intention et, comme le fait remarquer Misrahi lorsqu'il traite du terme agir, c'est la poursuite intentionnelle d'un but auquel « ... on a soi-même conféré un sens et une valeur » (1999 : 151).

Finalement, la résilience est d'abord la prise de conscience par le sujet qu'il peut se sortir de situations apparemment désespérées. Il est important de noter que la résilience n'efface pas le trauma et qu'elle ne suppose aucunement le retour du sujet à son état antérieur. En effet, le sujet est transformé par sa confrontation à l'événement perturbateur et transformé de nouveau par son action dans la mise en place de la résilience. Il ne retrouvera jamais sa forme initiale donc la « ... restitution ad integrum [...] n'existe pas, les traumatismes ne s'oublient pas, mais on peut en faire quelque chose de positif » (Manciaux, 2004 :16).

3.8. Les distinctions entre certains concepts

La résilience se distingue des différents concepts liés à l'adversité ou aux changements, soit l'adaptation, la résistance, l'inertie et l'invulnérabilité. Nous examinerons ce qui les différencie sans perdre de vue le rapprochement qui peut être fait avec le concept de résilience,

3.8.1 L'adaptation

L'adaptation est souvent présentée comme une réponse au changement et on la confond parfois avec la résilience. En effet, tout comme celle-ci, l'adaptation nécessite une transformation du sujet. Cependant, Grotberg dira que la notion

d'espoir qui sous-tend le concept de résilience la différence de celui de l'adaptation qui n'est qu'un ajustement face à une chose que l'on ne croit pas pouvoir changer.

« Adapting is accepting something you can't do anything about, but hope is always present in resilience – one doesn't give up » (Grotberg, 2003).

En ce sens, Cyrulnik (1999) affirme que la résilience se tricote avec mille déterminants et que l'adaptation réussie peut être l'un d'eux, dans certaines circonstances. Elle peut faire partie du processus dynamique de la résilience, mais elle ne constitue pas à elle seule la résilience puisque l'adaptation, même réussie, n'engendre pas la capacité de rebondir qui est la caractéristique principale d'un fonctionnement résilient (Anaut, 2003).

3.8.2 La résistance

À l'instar de l'adaptation, la résistance est un phénomène dont il est question dans la majorité des textes sur la résilience (Rutter, 1993 ; Cyrulnik, 1999, 2001, 2002 ; Hanus, 2002, 2003 ; Anaut, 2003 ; Manciaux, 2004). Ainsi que nous l'avons constaté, la résilience nécessite une confrontation à un événement perturbateur et la résistance est souvent la première réaction qu'aura l'individu face à cette situation. Cette étape n'offre toutefois pas au sujet la capacité de rebondir, de se reconstruire ni de se développer. La résistance est une période de réaction qui peut parfois contribuer à intégrer le choc traumatique.

Hanus, lorsqu'il fait la distinction entre la résilience et la résistance, affirme que « ... ce qui fait la différence essentielle entre la résistance et la résilience, c'est l'activité de cette dernière. La résilience est active, c'est un ensemble des réactions au traumatisme » (2003 : 40). La résistance est une des nombreuses réactions provoquées par le choc lorsque l'individu fait face à un événement perturbateur.

3.8.3 L'invulnérabilité

L'arrivée de la résilience aura fait évoluer le sens du concept de l'invulnérabilité que l'on associe régulièrement à l'attitude de certains enfants qui font face à une agression et qui ne semblent aucunement perturbés par l'assaut qu'ils subissent. C'est Michael Rutter qui jette les bases de la différence entre la résilience et l'invulnérabilité, qualifiant la théorie de l'invulnérabilité de nuisible en ce sens qu'elle est associée automatiquement à une notion de résistance absolue aux dommages. « The reality of course, is that no one has absolute resistance. [...] Some individuals are more resistant than others, but everyone has their limits » (1993 : 626). L'invulnérabilité laisse donc entendre une certaine forme de résistance face au stress ou aux événements perturbateurs et une forme d'invincibilité. Ce concept, développé par le chercheur Anthony en 1974⁴⁸, ne laisse aucune place à l'adaptation ni aux changements comme le fait la résilience.

« ... le concept d'invulnérabilité [...] renvoie à une dimension essentielle de résistance ou de tolérance plutôt qu'à une dimension de plasticité ou d'adaptabilité. [...] En sciences humaines, la résilience peut difficilement être assimilée à l'invulnérabilité puisqu'elle n'est pas immuable, mais relative, et qu'elle sous-entend un processus développemental. La résilience est donc un construit multidimensionnel et multiréférencié que nous définissons, à l'instar de Masten, Best et Garmezy (1990), comme la capacité d'atteindre ou l'atteinte d'une adaptation fonctionnelle malgré des circonstances adverses ou menaçantes » (Larose et al, 2001 : 159).

Afin d'illustrer l'opposition entre vulnérabilité et invulnérabilité, plusieurs auteurs ont utilisé la métaphore des poupées de Jacques May, reprise par Anthony (1978).

« Vulnerability is a state of least resistance to harm and aggression (Tomkiewicz and Manciaux, 1987). To describe this vulnerability Anthony uses the image of Jacques May's three dolls: one is of glass, the second of plastic, and the third of steel. They each are hit with a hammer with equal force.

⁴⁸ L'auteur fait référence au texte suivant : Anthony, E.J., *The syndrome of the psychologically invulnerable child*, dans : Anthony, E.J. et Koupernik, C., *The child and his family*, volume III : Children at psychiatric risk, New York : Wiley, 1974 : 529-544.

The blow “completely shatters the first, leaves an indelible scar on the second, but the third remains apparently unscathed”. The doll that is dropped will therefore break with more or less facility depending on the material it is made of. This is intrinsic vulnerability; depending on the kind of ground it is thrown on, this is the environment; according to the force of the blow, this is the aggression and exposure to harm. The advent of dysfunction depends on the interaction of these three categories of factors, their interaction and not just their addition (Tomkiewicz and Manciaux)» (Moro, 2005 : 2).

Ainsi, la poupée de verre se casse lorsqu'elle est frappée, donc l'enfant vulnérable pourra être brisé par l'événement. Anthony fait un lien direct avec la capacité personnelle de l'individu et le choc subi. Mais pour décrire l'invulnérabilité, il réfère à la poupée de métal qui n'a pas été marquée par l'agression. Cette notion ne laisse place à aucune forme d'élasticité ou de rebond comme le permet la résilience. Elle présuppose une forme de solidité innée, alors que la résilience est un processus qui sert « ... à se défendre d'abord, puis à se réparer, puis à remanier la représentation de la blessure... » (Cyrulnick, 1999 : 81). La vulnérabilité est liée à la capacité de résister à une agression (Tomkiewicz et Manciaux, 1987 ; Bout, 2005), c'est une relation entre un événement externe et une condition interne. Pour Tomkiewicz, le concept de vulnérabilité « ... incite à trop regarder la moitié vide de la bouteille, la résilience invite à en regarder la moitié pleine ».

La majorité des auteurs s'entendent dorénavant pour dire que le concept de résilience a délogé celui d'invulnérabilité et qu'il est devenu porteur d'espoir pour chacun.

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'origine du concept de résilience. La résilience se différencie de l'adaptation, de la résistance et de l'invulnérabilité. Nous savons que la résilience est vue parfois comme une capacité et parfois comme un processus dynamique. Dans le prochain chapitre, nous examinerons de quelle façon les auteurs considèrent le processus entourant l'émergence de la résilience et les conditions qui permettent cette transformation. Comme le dit Vanistendael, la résilience

« ... cherche toujours l'élément positif, même le plus ténu, pour se frayer son propre chemin... » (2000 : 202). Nous concluons cette section en répétant que la recherche sur la résilience montre que le sujet ne sera plus jamais le même après la confrontation à un événement perturbateur et qu'il ne reprendra donc jamais sa forme initiale.

Le développement de la résilience

Après avoir réfléchi sur ce qu'est la résilience en tant que telle, nous verrons maintenant ce que nous dit la littérature au sujet de la dynamique de la résilience. Plusieurs chercheurs ont apporté des précisions en ce qui concerne le développement de la résilience, ses sources et ses causes. Cyrulnick dira de ce processus qu'il « ... noue sans cesse un devenir intime avec le devenir social » (1999 : 206). Il y a pratiquement consensus entre les auteurs pour dire que la résilience s'élabore au fil des rencontres selon un parcours différent pour chaque sujet. Par contre, la littérature présente diverses approches quant au développement de la résilience. Trois d'entre elles ont attiré notre attention, celle de Rutter (1985), celle de Brickman (1982) et celle de Vanistendael et Lecompte (2000) puisqu'elles donnent une place importante au soutien dont ont besoin les individus qui vivent ou qui auront à vivre des traumatismes.

Outre ces modèles utiles pour les intervenants, d'autres éléments mentionnés dans la littérature ont également attiré notre attention : le concept de tuteurs de résilience développé surtout par Boris Cyrulnik et le concept d'élaboration d'un programme de collaboration présenté par Blum. Nous présenterons un tableau synthèse de ces différentes approches à la fin de la section.

4.1. L'approche de Rutter :

la construction des ressources internes

Dans son étude sur les désordres psychiatriques, Rutter affirme que, depuis le début de la pratique de la psychiatrie, les expériences négatives et stressantes sont perçues comme des accélérateurs des désordres mentaux.⁴⁹ Par ailleurs, il relève que les nombreuses recherches sur le développement psychologique des enfants et sur les

⁴⁹ Rutter se réfère ici à Garnezy et Rutter (1985), *Acute stress reactions*, dans *Child and Adolescent Psychiatry: Modern Approaches*, Oxford Blackwell.

effets que peuvent avoir sur eux les mauvaises expériences qu'ils ont vécues n'ont jamais démontré que la dévastation atteignait l'ensemble des enfants concernés. « ... even with the most severe stressors and the most glaring adversities, it is unusual for more than half of children to succumb » (1985 : 598). Rutter remarque qu'il en va de même pour les adultes.

Partant du fait que, même si elle n'est pas innée, la résilience fait appel aux ressources de l'individu, il identifie trois caractéristiques qui devraient lui permettre d'augmenter sa potentialité de résilience ou d'atteindre d'une forme de résilience :

- « a sense of self-esteem and self-confidence;
- « a belief in one's own self-efficacy and ability to deal with change and adaptation ;
- « a repertoire of social problem-solving approaches » (1985 : 607).

La résilience, même si elle n'est pas innée, fait appel à des éléments acquis préalablement. La confrontation à un événement perturbateur n'est ni souhaitable, ni recherchée. Elle est plus souvent inévitable. Par contre, Rutter précise dans son approche, comme d'autres par la suite (Fisher, 1994 ; Vanistendael, 2000 ; Weick, 2001), que l'évitement de l'événement traumatisant ou stressant ne peut être considéré comme un élément de la construction de la résilience puisque, comme nous l'avons vu, le trauma est l'agent de la résilience. « Ce potentiel de vie, qui ne se révèle réellement que si l'on fait appel à lui, leur a permis de transformer l'obstacle en tremplin, la fragilité en richesse » (Vanistendael et Lecomte, 2000 : 91).

La première caractéristique à développer, selon Rutter, est donc l'estime de soi, c'est-à-dire ce qu'Anaut appelle l'image positive que le sujet se fait de lui-même.

« L'estime de soi [peut] se définir comme l'image que l'individu se forge de lui-même et le sentiment de sa propre valeur se [traduit] à travers un ensemble d'attitudes et d'opinions que les individus mettent en jeu dans leurs rapports avec le monde extérieur. L'estime de soi recouvre une disposition mentale qui prépare l'individu à réagir selon ses attentes de succès, son acceptation et sa détermination

personnelle. Elle indique dans quelle mesure l'individu se croit capable, valable, important » (Anaut, 2003 : 52).

Cette image qu'a la personne d'elle-même est sujette à une forme d'approbation qui varie selon les rencontres et les événements auxquels elle fera face. Conséquemment, plus le sujet a une perception élevée de sa valeur, plus il a de chance de pouvoir affronter un événement perturbateur sans pour autant être complètement dévasté. Ainsi, comme le mentionne Anaut, « ... l'amour de soi aidera l'individu à se reconstruire après un échec » (2003 : 52). L'amour de soi, la vision positive de soi et la confiance en soi constituent des bases d'une potentielle résilience face à l'adversité (André et Lelord, 1999 dans Anaut, 2003).

La deuxième caractéristique à développer pour le sujet consiste en une prise de conscience de son autoefficacité⁵⁰, c'est-à-dire arriver à faire la part des choses entre « ... une action réussie et les étapes pour y parvenir » (Anaut, 2003 : 53). Cette prise de conscience est un élément important de la construction de la résilience. Le sujet qui croit en la possibilité qu'il a de se sortir de la situation provoquée par l'événement perturbateur ajoute à sa capacité de résilience ainsi qu'à la construction de sa confiance en lui. Conséquemment, le sujet conscient de son autoefficacité posera un regard plus optimiste et moins appréhensif face au changement annoncé.

Finalement, la troisième caractéristique à développer pour le sujet est la capacité à résoudre des problèmes, c'est-à-dire la manière dont il réagira face à des conditions externes difficiles en s'appuyant sur ses expériences et ses connaissances et en développant des solutions « socialement acceptables » (Vanistendael). Pour expliquer cette caractéristique, Rutter nous renvoie aux enfants qui apprennent par mimétisme

⁵⁰ «... le sentiment d'autoefficacité constitue la croyance que possède un individu en sa capacité de produire ou non une tâche (Bandura, 1982, 1993). Plus grand est le sentiment d'autoefficacité, plus élevés sont les objectifs que s'impose la personne et l'engagement dans leur poursuite (Bandura, 1982, 1993). Le sentiment d'autoefficacité est un construit multifactoriel (Bandura, 1977, 1997) », Dussault, M., Villeneuve, P. et Deaudelin C., Revue des sciences de l'éducation, volume 27, numéro 1, 2001

en observant la façon dont leurs parents réagissent aux problèmes qu'ils rencontrent et au stress de la vie.

En conclusion, ces trois caractéristiques permettant le développement de la résilience ont pour fondement les interactions avec les autres, les relations affectives et les expériences positives. Rutter insiste pour dire que la qualité de la résilience s'inscrit dans la façon dont le sujet vit les changements et dans ce qu'il en fait. Pour lui, la qualité de la résilience repose sur l'ensemble des événements vécus au cours de l'enfance et de la vie adulte. La résilience s'appuie donc sur les ressources internes de l'individu qui sont, elles, alimentées par ses rencontres, ses interactions et ses expériences. L'appréhension et l'évaluation qu'il fera de l'événement et de son impact potentiel ainsi que de sa capacité d'y faire face seront influencées par ses ressources internes. La résilience demeure une réponse personnelle à un traumatisme individuel ou collectif qui permet la poursuite du développement du sujet.

4.2. L'approche de Brickman : être responsable de la solution

Lors de nos lectures, nous avons constaté que la perception qu'a le sujet de l'événement et de sa part de responsabilité quant au problème ou à la solution peut influencer sa réaction. Le chercheur américain Brickman, après avoir effectué avec son équipe différentes études sur les réactions des sujets confrontés à des événements perturbateurs,⁵¹ a élaboré quatre modèles d'ajustement. Ces modèles réfèrent à l'attribution des responsabilités de l'individu et à l'identification des responsables et des causes de l'événement.

⁵¹ Brickman, P., Rabinowitz, V.C., Karuza, J. Jr, Coates, D., Cohn, E., Kidder, L. (1982), *Models of Helping and Coping*, American Psychologist, vol. 37, no 4, p. 368-384, tiré de Vanistendael et Lecompte, 2000 : 121-122.

Tableau 4 Le positionnement du sujet par rapport au problème et à la solution

		PROBLÈME	
		Forte responsabilité	Faible responsabilité
SOLUTION	Forte responsabilité	Modèle moral	Modèle compensatoire
	Faible responsabilité	Modèle de l'éclaircissement	Modèle médical

Source : Modèles d'ajustement selon Brickman (1982)

Pour chacun de ces modèles, le sujet s'attribue la responsabilité du problème et de la solution ou, au contraire, l'attribue à une source externe. Ainsi, dans le modèle moral, l'ensemble de la responsabilité, tant du problème que des solutions, est imputé au sujet, les causes étant internes. Afin d'illustrer ce modèle, Vanistendael et Lecompte donnent l'exemple du problème des alcooliques qui sont les seuls agents provocateurs du problème et les seuls initiateurs de la solution.

Dans le modèle de l'éclaircissement, le sujet est également présenté comme seul instigateur du problème mais incapable de contribuer à la solution, ceci créant chez lui un sentiment de culpabilité. Ce modèle impose au sujet de se laisser entièrement guider par l'extérieur et c'est sur cette approche que sont basées les interventions des Alcooliques Anonymes (Stepleman et al. 2005).

Selon le modèle médical, la responsabilité du problème est exogène à l'individu et ce dernier n'a aucun pouvoir sur la solution, comme dans certains cas de maladies mentales.

« Brickman et al. (1982, p. 372) call the " medical model " a model in which " people are not held responsible for either the origin of their problems or the solution to their problems ". In this model, which corresponds to the practice of modern medicine, people are seen as ill or incapacitated,

and they are expected to accept their state as well as the diagnosis and the advice and treatment of an expert. This expert has been " trained to recognize what the problem is and to provide what service or treatment is available ". (Brickman et al., 1982, p. 373) » (Druchot et Deregard, 2001: 350).

Dans le modèle compensatoire, le sujet a peu de liens avec le problème, mais un grand pouvoir d'intervention sur les solutions à apporter et même une forme de responsabilité. De l'extérieur, il est alors perçu comme quelqu'un qui fait face à un obstacle qu'il aura à surmonter.

« Within a compensatory model, clients are not considered to be more responsible for their lot than in the medical model. However, they are held responsible for solving their problems.

[...]

« People in this model [...] are seen by others as having to compensate for the handicaps or obstacles imposed on them by their situation with a special kind of effort, ingenuity or collaboration with others (Brickman et al., 1982, p. 371) » (Druchot et Deregard, 2001: 350).

Vanistendael, pour sa part, prend l'exemple de la déclaration du révérend Jessie Jackson s'adressant aux membres de sa communauté. « Vous n'êtes pas responsables de vous retrouver en bas de la société, mais vous êtes responsables de vous élever » (2000 : 122). Ce dernier modèle apporte la vision la plus prometteuse de l'événement et de son impact, car elle permet d'envisager l'apport d'une réponse personnelle au problème et devient ainsi porteuse d'espoir puisque la capacité d'intervention du sujet est directement liée à la perception qu'il a de son impact potentiel et de sa capacité de faire face à l'événement et à le surmonter.

« When people are seen differently by educators, mental health professionals, and others in the helping profession, they are given the opportunity to see themselves differently » (Utesch, 2002 : 7).

Dans le modèle compensatoire, l'individu construit sa capacité de résilience puisqu'il renforce l'image positive qu'il a de lui-même.

« ... il ne suffit pas d'acquérir des aptitudes et des compétences. Pour vouloir et pouvoir les utiliser, il faut avoir le sentiment qu'on a une certaine influence sur le cours des événements » (Vanistendael et Lecomte, 2000 : 158).

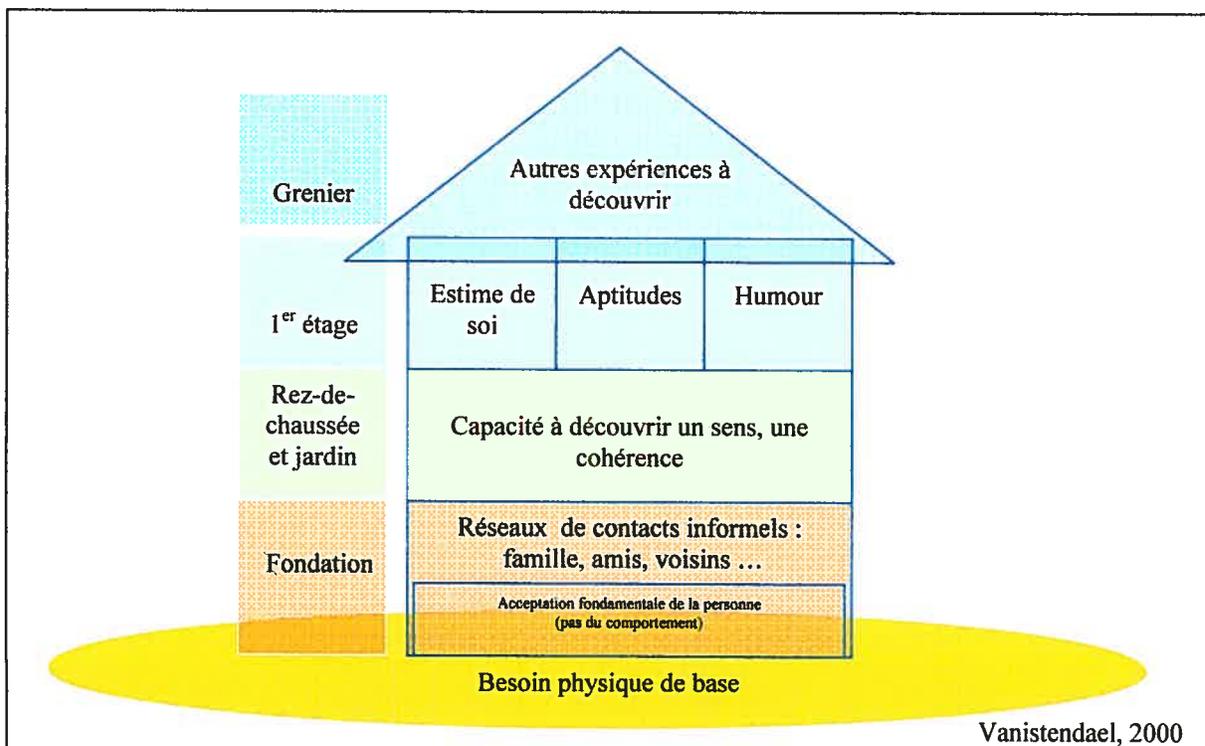
4.3. L'approche de Vanistendael et Lecompte :

la résilience, une maisonnette

Vers la fin des années 1990, Vanistendael a conçu un petit schéma (figure 1) qui, selon lui, résume les résultats des recherches scientifiques sur la résilience. La maisonnette qui y est présentée symbolise la résilience. Chaque étage et chaque pièce de la maison représente « ... un domaine d'intervention potentielle pour ceux qui désirent contribuer à construire, à maintenir ou à rétablir la résilience » (Vanistendael et Lecomte 2000 : 206).

La *Casita* résume la pensée de Vanistendael. Dans un premier temps, il parle de l'importance de combler les besoins matériels de base avant de pouvoir envisager une potentielle résilience.

Figure 1 Casita : la construction de la résilience



Par la suite, il dit que la résilience se construit au départ par les relations formelles et informelles. Celles-ci, selon lui et plusieurs autres chercheurs dont Cyrulnick, permettent au sujet d'évaluer s'il est accepté et reconnu socialement, puis de développer une certaine confiance en lui et de se sentir en sécurité. C'est l'accès à ces deux possibilités qui permet au sujet de trouver un certain sens à sa vie et d'envisager des projets. Vanistendael et Lecompte font appel à deux exemples de la vie pour illustrer ce niveau. Le premier concernant les enfants, ils relateront que pour eux « ... assumer la responsabilité d'un animal, d'une fleur, d'un petit jardin, aider une autre personne, donne l'occasion de dépasser les frontières de l'ego dans une relation constructive... » (2000 : 208). Quant au deuxième, ils diront que pour certains adultes la pratique de l'altruisme peut être une source de résilience. Cette forme de réalisation de soi s'inscrit dans la poursuite d'une « création de sens » (*sensemaking*) qui donne une place d'acteur à l'individu et c'est cette place qui nous intéresse dans les organisations.

Au premier étage de la *Casita*,⁵² on découvre trois chambres dans lesquelles Vanistendael a regroupé l'estime de soi, les aptitudes et l'humour. Chacune de ces pièces représente un facteur de résilience. L'estime de soi, telle que décrite précédemment, est donc source de résilience et la capacité de découvrir le sens de sa vie pour le sujet aide au développement de son estime de soi. De la même façon, les aptitudes que l'individu acquiert, telles les aptitudes relationnelles et artistiques, lui serviront à faire face aux bouleversements rencontrés lors de la confrontation avec le trauma.

En ce qui a trait à l'humour comme « ... une force considérable de résilience », il dira que « ... l'humour fournit un soutien bienfaisant à chaque fois que nous devons faire face à un décalage entre l'idéal et la réalité » (2000 : 123). L'humour permet de prendre une certaine distance face aux problèmes rencontrés. Vanistendael fait appel à l'humour constructif, qu'il distingue de l'ironie et du sarcasme. Il considère

⁵² Vanistendael utilise le vocable espagnol *Casita* pour parler de cette structure, car il a développé ce modèle au Chili avec des collègues d'Argentine et d'Uruguay (Vanistendael et Lecompte 2000).

également l'humour comme une stratégie d'ajustement. La place de l'humour dans la résilience est d'ailleurs reprise par plusieurs auteurs (Cyrulnik, 1999 ; Vanistendael et Lecomte, 2000 ; Legros, 2004). À ce sujet, Cyrulnik dira que

« ... le talent suprême consiste à exposer son malheur avec humour. Quand cette métaphore de la représentation est possible, l'événement douloureux aura subi le même cheminement que dans le théâtre ou le dessin. " Si je parviens à donner une version plaisante de mon fracas, le sourire que je vais provoquer réduira la distance entre nous et ma blessure perdra de son pouvoir d'aliénation " » (2001 : 245).

Cependant, pour Hanus, l'humour est vu « ... davantage comme un résultat de la résilience que comme une de ses sources » (2002 : 101).

Quant à la dernière partie, le grenier, elle représente l'ouverture à de nouvelles expériences qui impose la relation avec les autres. Cette notion correspond au besoin de croître et de se développer auquel la résilience amène l'individu. La *Casita* n'est pas une structure figée requérant un ordre et un cheminement précis. La construction de la capacité résiliente suit un parcours atypique, elle n'est pas une addition pure et simple d'une série de qualités, mais les facteurs qui la constituent se développent au fil des interactions, des rencontres, des expériences de la vie et le regard de l'autre sur le sujet est important pour son développement.

« La résilience n'est pas une caractéristique de l'individu au sens strict, mais de la personne en interaction avec son environnement humain. Nous pouvons donc concevoir la résilience à partir de l'individu, puis en cercles concentriques toujours plus vastes, jusqu'à l'ensemble de la société » (Vanistendael et Lecomte, 2000 : 159).

En ce sens, l'approche de Vanistendael et Lecomte permet de cerner les secteurs d'interventions, dont pourront d'ailleurs s'inspirer ceux qui contribuent à la construction de la résilience chez les individus ; celle de Brickman nous guide vers une perception de la responsabilité souhaitée du sujet et celle de Rutter définit des caractéristiques permettant à l'individu de développer l'estime de soi, la conscience de son efficacité et sa capacité de résolution de problèmes. Ces trois approches ont

une chose en commun : elles identifient toutes l'interrelation comme la clé de la construction de la résilience. De plus, comme le mentionne Manciaux, promouvoir la la résilience « ... c'est rendre les gens conscients de leurs compétences, ce qui augmente l'estime qu'ils peuvent avoir d'eux-mêmes et ce qui les remet dans un chemin, un parcours de progrès... » (2004 :15).

4.4. Les tuteurs de résilience

« On n'est pas résilient tout seul, on a besoin d'être aidé, soutenu, accompagné et si possible dans la durée pour éviter les rechutes » (Manciaux, 2004 : 12).

Plusieurs chercheurs sur la résilience (Finley, 1994 ; Tomkiewicz, 2000 ; Vanistendael et Lecomte, 2000 ; Grotberg, 19997 ; Cyrulnik, 2001 ; Hanus, 2002 ; Anaut, 2003 ; Manciaux, 2004 ; Lighezzolo et De Tychey, 2004) s'accordent pour dire que tous les humains, même ceux qui possèdent l'ensemble des ressources internes nécessaires pour faire face à un événement perturbateur, ont besoin de ressources externes pour reprendre leur développement, pour rebondir et pour croître à la suite de cette confrontation. Nous l'avons vu, les facteurs qui favorisent la résilience sont multiples et sont liés aux rencontres, aux interactions et aux réseaux que le sujet a su tisser. Cyrulnik, qui donne beaucoup d'importance aux personnes-ressources qui alimentent le développement du sujet, dira que

« ... chez tout un chacun des "*braises de résilience*" sont présentes. Qu'on souffle dessus à bon escient, et l'enfant meurtri, fracassé, stoppé net dans son développement par le deuil, la maltraitance ou les atrocités de la guerre sortira de son "*agonie psychique*" et reprendra le chemin de la vie. »⁵³

Ces tuteurs de résilience ou de développement sont décrits comme des personnes pouvant montrer de l'empathie envers le sujet, jouer parfois le rôle d'initiateur et, pendant et après un trauma, ils seront ceux qui proposent des lieux d'expression aux

⁵³ Citation tirée de l'article de Vincent, Catherine (2003), *Boris Cyrulnik, reconstruteur de l'enfance brisée*, Le Monde, 2 février 2003.

individus confrontés (Cyrulnik 2001). L'espace consenti par ces interventions permettra, selon Bertrand, d'assister

« ... à une brusque éclosion des capacités intellectuelles insoupçonnées qui permet au sujet d'accomplir de super performances, d'évaluer la situation avec une grande clairvoyance totalement inconsciente, et de faire très exactement ce qu'il faut pour assurer la survie » (Cyrulnik, 2001 : 193).

La confrontation à un choc peut constituer un arrêt momentané du développement et l'intervenant, s'il ne peut modifier le trauma réel, concentrera son travail de reconstruction sur l'interprétation qu'en fait le sujet. Ainsi, Cyrulnik constate que le regard et le discours social ont un impact direct sur le trauma.

« ... c'est la psychanalyste Anna Freud qui a expliqué cela. Il faut frapper deux fois pour faire un traumatisme : une fois dans le réel (c'est l'épreuve, la souffrance, l'humiliation, la perte) et une fois dans la représentation du réel et le discours des autres sur la personne après l'événement. C'est, en effet, bien souvent dans le discours social qu'il faut chercher à comprendre l'effet dévastateur du trauma » (Cyrulnik interviewé par Rapin, 2001 : 2).

Les connaissances que nous avons de la résilience indiquent que les facteurs de sa construction sont beaucoup liés à la perception que le sujet a de lui-même et de l'image que les autres lui renvoient. Par exemple, le milieu scolaire sera un lieu propice de promotion du potentiel résilient des jeunes. On y retrouvera ainsi un grand nombre de personnes qui peuvent agir comme tuteurs. « Les enseignants sont aux premières loges pour faciliter l'émergence, puis le développement de la résilience des enfants en souffrance » (Lecomte, 2004 : 2). Ainsi, le tuteur de résilience dans le milieu scolaire sera celui qui aura une attitude « ... de compréhension, d'écoute, de respect, d'affection, de confiance en l'avenir du jeune... » (Lecomte, 2004 : 5). C'est lui qui contribuera à l'orienter et à l'aider à donner un sens nouveau aux événements déstabilisants rencontrés. En tête de tous les facteurs de résilience se trouve donc la rencontre avec une personne significative qui dira la parole ou posera le geste qui permet de renouer avec « ... le lien social... » et de « ... remanier l'image que le

blessé se faisait de lui-même... » (Cyrulnik, 2001 : 261). Les enseignants peuvent fréquemment jouer ce rôle.

4.5. Le programme de collaboration

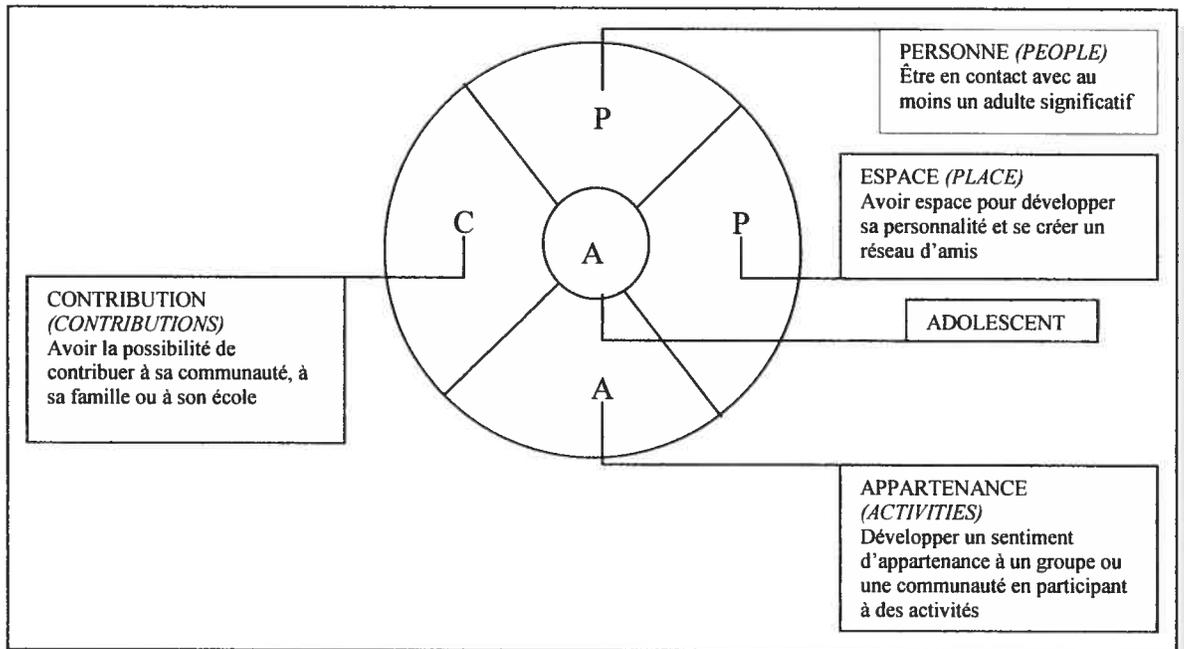
Blum⁵⁴ a travaillé auprès d'adolescents sur un modèle d'interventions. Ses recherches l'ont amené à dire que la construction de la résilience chez l'adolescent repose sur quatre éléments illustrés à la figure 2. Ces éléments interviennent tous dans l'évolution de l'adolescent. Blum affirme que cette forme de construction, qui s'apparente parfois à de la prévention, requiert l'interaction de ces quatre facteurs. Pour développer une certaine forme de résilience, l'adolescent devra être en contact avec au moins un adulte significatif. De plus, il devra bénéficier de l'espace nécessaire à l'épanouissement de sa personnalité et à la création d'un réseau d'amis. En outre, il devra avoir la possibilité de faire naître, puis de vivre son sentiment d'appartenance à un groupe ou à une communauté en participant à des activités. Finalement, il devra avoir l'occasion de s'impliquer dans sa communauté, dans sa famille ou dans son école.

« Key protective factors found in families, schools and communities are identified by Benard (1991): a caring and supportive relationship with at least one person; consistently clear, high expectations communicated to the child; and ample opportunities to participate in and contribute meaningfully to one's social environment » (Finley, 1994 : 2).

Comme plusieurs chercheurs, Blum privilégie l'intervention d'un tuteur dont la communication est définie comme le principal moyen d'aider l'adolescent à développer une plus grande estime de soi et à trouver un sens à sa vie.

⁵⁴ Robert W. Blum, médecin et professeur reconnu pour ses travaux sur la santé des adolescents, a présidé de 2001 à 2005 la National Academy of Science's Committee on Adolescent Health and Development aux États-Unis et a travaillé comme consultant auprès de la Banque Mondiale, de l'UNICEF et de la Pan American Health Organization. Docteur Blum est également membre de la Bloomberg School of Public Health de la John Hopkins University.

Figure 2 Modèle de promotion de la résilience chez les adolescents⁵⁵



L'intervention proposée par Blum diffère des approches de prévention du risque généralement admises qui tendent à minimiser ce risque sans agir sur l'individu. Selon lui, l'intervention des stratégies de développement de la résilience vise tout d'abord le renforcement de l'individu. Chacune des interventions qu'il prône devra être axée sur l'acquisition de compétences, la responsabilisation, le développement de valeurs solides, l'apprentissage de la vie en communauté et l'exercice de relations d'entraide, le but ultime de ces activités étant l'expérimentation du succès, de l'estime de soi et l'émergence d'une relation de confiance.

Dans ce chapitre, nous avons vu que, pour la majorité des chercheurs, la clé de l'édification de la résilience réside dans l'interrelation, les rencontres et les expériences de vie du sujet. Nous avons constaté que le milieu scolaire est un terrain propice pour la promotion de la résilience et qu'il est un bassin de potentiel tuteurs de résilience. Finalement, l'écoute et la reconnaissance de l'autre semblent être les

⁵⁵ Traduction libre du schéma de Blum, 1998 : 373.

approches les plus prometteuses dans ce milieu. Pour les chercheurs, la résilience fait appel tant aux ressources internes qu'externes de l'individu confronté.

Tableau 5 Les interventions proposées pour le développement de la résilience

Ressources internes et externes	Interventions	Auteurs
La perception de ses capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'estime de soi ▪ la conscience de son efficacité ▪ la capacité de résolution de problèmes 	Rutter (1985)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la perception de la responsabilité <ul style="list-style-type: none"> ▪ le sujet a un impact sur la solution du problème ▪ le sujet peut agir 	Brickman (1982)
Les réseaux formels et informels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les secteurs d'intervention <ul style="list-style-type: none"> ▪ la perception du sens de sa vie ▪ l'estime de soi ▪ les aptitudes ▪ l'humour 	Vanistendael et Lecomte (2000)
Le tuteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ une attitude de <ul style="list-style-type: none"> ▪ compréhension ▪ écoute ▪ respect ▪ affection ▪ promotion de la confiance en l'avenir 	Cyrulnik (2002)
L'adulte, l'espace, les activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'adulte significatif <ul style="list-style-type: none"> ▪ compréhensif ▪ impliqué ▪ un espace pour <ul style="list-style-type: none"> ▪ développer sa personnalité ▪ créer un réseau ▪ des activités communautaires pour développer <ul style="list-style-type: none"> ▪ un sentiment d'appartenance ▪ des implications pour contribuer à <ul style="list-style-type: none"> ▪ sa communauté ▪ sa famille ▪ son école 	Blum (1998)

Le tableau 5 présente les facteurs de résilience dont a besoin le sujet. On constate l'importance que prennent l'autre et le réseau dans le développement de la résilience. Parmi ses souvenirs les plus précieux, l'individu doit conserver des images et des paroles positives qui lui serviront par la suite de ressourcement lorsqu'il devra faire face à l'adversité.

La résilience et le changement organisationnel, deux approches

Dans cette section, afin de trouver comment les études sur la résilience peuvent contribuer aux recherches sur la communication organisationnelle, nous comparerons, dans un premier temps, le processus entourant le changement et celui du développement de la résilience. Par la suite, nous examinerons la communication à l'intérieur de ces deux processus. Puis, nous nous pencherons sur l'apport possible des recherches sur la résilience aux communications organisationnelles lors de changements. Finalement, nous explorerons des pistes de réflexion quant au concept de communication organisationnelle lors de changements.

5.1. Les processus entourant la résilience et le changement

Les études sur la résilience nous ont permis de constater que le développement de la résilience passe par un processus relationnel, comme nous l'ont fait remarquer plusieurs auteurs tels que Rutter, 1985 ; Blum, 1998 ; Guedeney, 1998 ; Cyrulnik, 1999 ; Vanistendael et Lecomte, 2000 et Legros, 2004. En outre, ce processus relationnel n'est pas toujours intentionnel, réfléchi, stratégique ou planifié et est même parfois involontaire, souvent inattendu ou contingent. Ce processus relationnel semble apporter une réponse positive au trauma et favoriser le développement de la résilience.

D'un autre côté, les lectures sur le changement nous amènent au constat que les organisations vivent dans un environnement souvent turbulent, que la notion de changement a évolué avec les organisations et que le changement implique pour l'individu la fin d'un état du monde et le début d'un autre, soit un processus de destruction et de reconstruction (Demers, 1999).

5.1.1 Le modèle évolutif de la résilience

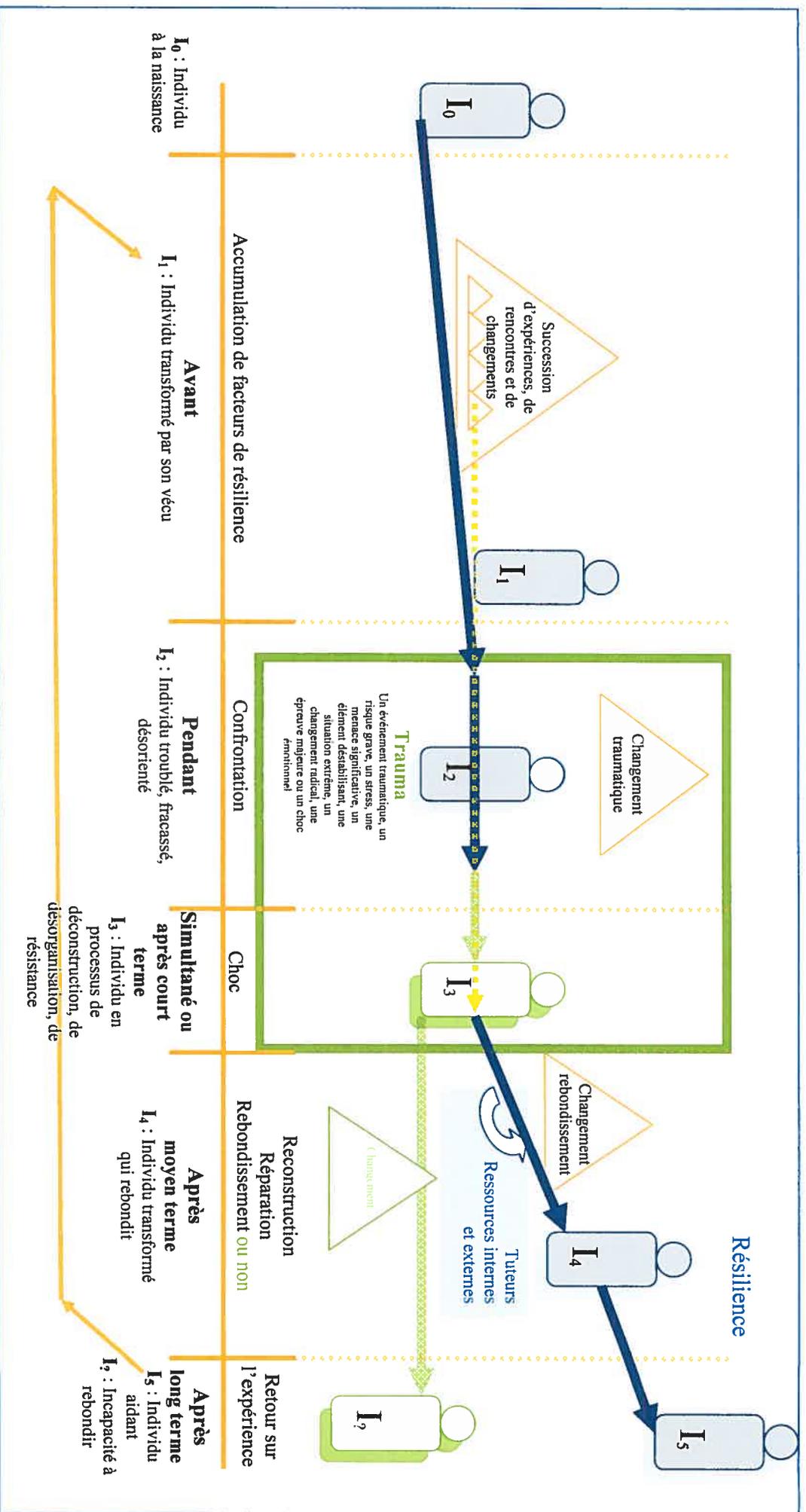
Pour mieux comprendre le cheminement de l'individu (I) résilient lorsqu'il fait face à un trauma, avant, pendant et après la confrontation, nous avons choisi de le présenter sous la forme d'un schéma proposé à la figure 3. Il fait la synthèse de ce que la littérature nous a appris sur la résilience. Ainsi, à la naissance, chaque individu (I_0) a un patrimoine génétique qui délimite les possibilités du développement de la résilience (Cyrulnik, 2002). Vanistendael précise que « ... l'héritage génétique détermine les limites extrêmes du possible et à l'intérieur de ces limites nous avons un énorme éventail de possibilités... » (2002 : 17)⁵⁶. Conséquemment, tout au long de sa vie, l'individu fera des rencontres, vivra des expériences et c'est cette accumulation d'expériences qui le transformera. C'est durant cette période qu'il développe son estime de soi, qu'il prend conscience de son autoefficacité⁵⁷ et de sa capacité à résoudre des problèmes en s'appuyant sur ses expériences vécues et ses connaissances acquises. Chaque événement et chaque rencontre sont sources potentielles de transformation, permettant à l'individu de croître et d'accumuler des facteurs de résilience (I_1).

Un jour, la confrontation à un événement perturbateur ou traumatisant déstabilisera l'individu qui, comme nous l'avons déjà vu, perd alors ses repères et devient désorienté et souvent réfractaire à ce changement (I_2). Cette phase sera suivie d'une période de désorganisation et parfois de déconstruction. C'est à partir de ce moment que l'individu devra compter sur ses ressources internes acquises et sur les ressources externes disponibles afin de faire face à la situation (I_3). Si les ressources internes, les expériences vécues et les ressources externes lui en donnent la possibilité, il pourra rebondir (I_4), sinon il sera tout simplement brisé par le trauma et ce dernier prendra désormais une telle place dans sa vie qu'il hypothéquera son développement (I_7). À

⁵⁶ Vanistendael fait référence ici à Friedrich Lösel.

⁵⁷ Traduction du terme *self-efficacy* de Bandura.

Figure 3 Modèle évolutif de l'individu résilient



plus long terme, l'individu résilient pourra se servir de cette expérience réussie pour faire face à un nouvel événement et même pour aider une autre personne lorsque celle-ci fera face à l'adversité (I₅).

Ce modèle montre que chacun des moments entourant la confrontation au trauma est d'une grande importance dans le développement de la résilience chez l'individu. Comme le fait remarquer Rutter qui se refuse à considérer la résilience comme une réaction du moment (1993 : 627), « ... evidence clearly indicates the importance of both preceding and succeeding circumstances. If we are to understand the phenomenon of resilience, it is necessary that we take a much longer time perspective and moreover, that we do so in an appropriate framework. ». Les recherches sur la résilience font bien ressortir que les individus résilients sont ceux qui font face à un trauma, qui par la suite rebondissent et poursuivent leur développement. D'autre part, ces études soulignent que la résilience d'un individu à la suite d'un événement traumatique ne garantit aucunement sa capacité de rebondir à la suite d'une nouvelle confrontation.

5.1.2 Le modèle évolutif du changement

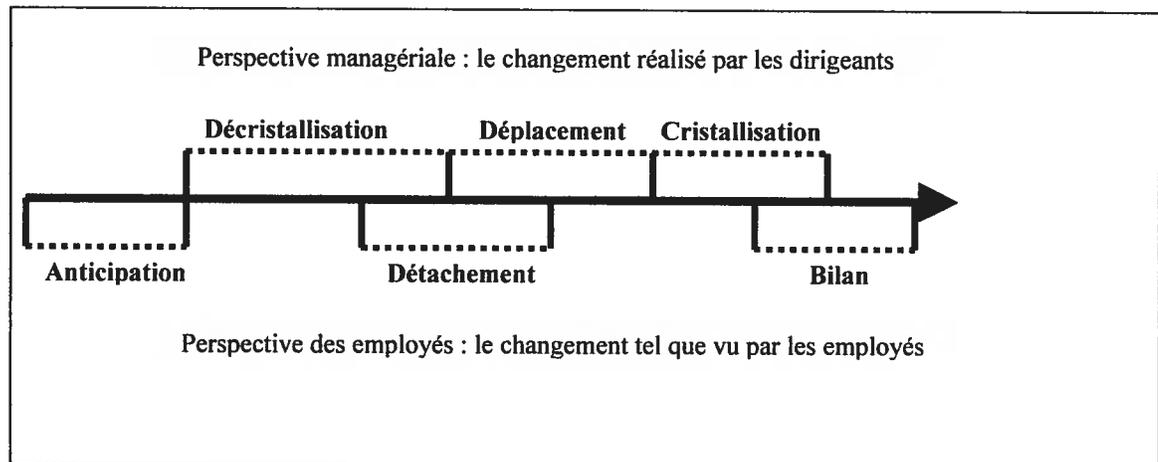
Afin d'explorer le cheminement qui entoure le changement organisationnel ainsi que les besoins communicationnels des individus à chacune des phases, nous avons choisi d'utiliser le modèle évolutif du changement organisationnel selon Marcoux (2002)⁵⁸. Nous avons déjà vu que tous les changements, qu'ils soient mineurs ou majeurs, radicaux ou évolutifs, spontanés, dirigés ou planifiés, délibérés ou émergents, ont toujours un impact sur les individus. Comme l'affirment Scott et Jaffe (1992)⁵⁹ « ... l'erreur la plus commune est de sous-estimer les effets du changement sur les gens ».

⁵⁸ Le modèle qu'il utilise pour observer une fusion acquisition transfrontalière est basé sur les perspectives de unfreezing – movement- refreezing de Lewin, 1972 repris par Isabella, 1990 ; Ouimet et Dufour, 1997 et Boussaguet et Moreno, 2001.

⁵⁹ Cette citation provient de Bareil et Savoie (1999) dans Boussaguet et Moreno (2001 : 6).

Dans son modèle, Marcoux fait ressortir les besoins communicationnels selon que les auteurs ont choisi une perspective managériale ou une perspective plus axée vers le point de vue des employés⁶⁰.

Figure 4 Modèle évolutif du changement organisationnel



Source : Christian Marcoux, 2002 : 33

Il résume les différentes approches en disant que les agents de changements, qui sont tournés vers le futur, vivent mieux le changement que les employés tournés vers le passé qui « ... ont plus de difficultés à s'adapter aux nouvelles représentations organisationnelles (Giroux et Dumas, 1996) » (2002 :16) que les dirigeants qui ont planifié le changement et ont donc l'esprit mieux préparé à faire face à ce changement (Giroux et Taylor, 1995). Il ressort également de cette recherche qu'en période de changement, il faut tenir compte des besoins d'information des cadres et des employés. Dans son analyse, il affirme que la première étape, l'anticipation, c'est-à-dire celle qui précède l'annonce officielle d'un changement, est la phase où les employés ont besoin de contrer les rumeurs et que c'est également à ce moment que les communications informelles prennent la plus grande place. De son côté, Vandangeon-Derumez présente ce moment comme une « ... période au cours de laquelle le leader et/ou les actionnaires de chaque entreprise prennent conscience de la

⁶⁰ Marcoux (2002) classe ainsi les auteurs : premièrement, ceux qui adoptent une perspective managériale (Lewin, 1947-1972 ; Isabella, 1992 ; Cornett-deVito et Friedman, 1995 ; Ouimet et Dufour, 1997) et deuxièmement, ceux qui ont choisi une perspective individuelle (Tannebaum et Hana, 1985 ; Isabella, 1990 ; Cartwright et Cooper, 1993 ; Kramer, 1993 ; Grison, 1998).

nécessité de changer et élaborer un projet de changement... » (1998 : 128). Par contre, il semble qu'à cette étape les communications formelles sont rares (Marcoux, 2002). De plus, cette étape est plutôt difficile à circonscrire lorsque les changements sont imprévus et non planifiés.

La deuxième étape, la dé cristallisation (*unfreezing*), est décrite comme le moment où « ... les salariés sont conscients de ce qu'ils vont perdre, mais n'ont aucune ou peu d'informations sur ce qui les attend... » (Vandangeon-Derumez, 1998). Lors de cette phase, les personnes visées par le changement ont besoin d'être rassurées et les besoins d'information sur le processus et sur l'impact du changement doivent donc être comblés. C'est à ce moment que débute le processus communicationnel associé au changement et cette démarche instaurée par les dirigeants est souvent perçue comme purement instrumentale (Boussaguet et Moreno, 2001). Marcoux traite ensuite d'une troisième étape qu'il nomme détachement, c'est-à-dire le moment où les employés doivent vivre le deuil des pratiques établies et où ils doivent également commencer à s'adapter à la nouvelle situation. De ces études, il ressort qu'à chacune de ces étapes la communication est nécessaire à la réalisation du changement et au bien-être des individus. Dans la pratique, il semble que la communication organisationnelle qui concerne le changement n'est présente qu'au moment de l'opérationnalisation du changement. Les recherches sur le changement indiquent pourtant que l'application du processus entourant le changement passe par la communication organisationnelle et qu'en plus de contribuer à la réalisation de celui-ci, elle peut également permettre aux individus de mieux vivre ce changement. Les dirigeants d'entreprises doivent rassurer les salariés et veiller à améliorer les communications et les relations interpersonnelles tout au long du processus de changement (Boussaguet et Moreno, 2001).

La quatrième étape, le déplacement (*moving*), est le moment où s'opère le changement, c'est le stade du plus grand nombre d'activités entourant le changement. Le sujet se retrouve dans un processus de destruction d'un état connu et d'amorce de construction d'un autre (Giroux, 1998B). Vandangeon-Derumez (1998) qualifie même cette période de phase de déracinement pendant lequel le changement s'impose. Boussaguet et Moreno,

pour leur part, nous diront qu'en cette période les dirigeants doivent « ... demeurer à l'écoute du personnel en contribuant à l'amélioration de la communication ainsi que des relations interpersonnelles » (2001 : 10) et elles ajoutent que la « ... communication doit viser à instaurer la confiance entre le repreneur⁶¹ et les salariés » (2001 : 11). Mintzberg et al. (1999) diront que la clé de cette étape est de « ... gagner les cœurs... » et pour Marcoux, c'est le moment pendant lequel les employés doivent travailler à intégrer les transformations. Même si le type de changement sur lequel porte notre travail ne permet pas toujours de prévoir le moment de son instauration puisqu'il est parfois spontané et imprévu, certaines notions peuvent malgré tout s'appliquer afin d'augmenter les chances de reconstruction de l'individu. Nous croyons que la connaissance du processus de résilience nous aidera à mieux les définir.

En ce qui a trait à la cristallisation (*refreezing*), elle vise, selon Ouimet et Dufour, « ... la consolidation de l'état modifié... » (1997 : 37). Ces derniers affirment aussi que tout objet modifié tend à reprendre son équilibre originel à moins qu'une force ne l'en empêche. La communication doit donc contribuer à maintenir ce nouvel équilibre, répondre aux besoins des salariés et également à « ... faire le point sur l'issue du changement, [à] être mobilisé autour d'un projet d'entreprise » (Boussaguet et Moreno, 2001 : 11). Cette phase, selon Vandangeon-Derumez (1998), est aussi celle de « ... l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'entreprise... » et c'est le moment où le gestionnaire doit mobiliser ses employés, démontrer qu'il a une vision et que le changement est porteur de sens⁶². C'est également, pour les employés, la période d'expérimentation de la nouvelle réalité (Marcoux, 2002). Finalement, une dernière étape, le bilan, devrait permettre aux employés d'évaluer et de reconnaître le travail de tous les membres de l'organisation.

Ce qui ressort de ces lectures sur le changement organisationnel est que certains besoins communicationnels doivent être comblés tout au long du processus. Comme le souligne

⁶¹ La recherche de Boussaguet et Moreno est produite dans le contexte de la reprise d'une PME par un nouveau dirigeant.

⁶² Déjà en 1999, Weick et Quinn affirment que « Change agents become important for their ability to make sense (Weick, 1995) of change dynamics already under way ». De leur côté, Boussaguet et Moreno (2001) se réfèrent à Gioia et Chittipeddi (1991) qui affirment que les activités de diffusion de sens facilitent les interactions entre les instigateurs du changement et les autres auteurs.

Huy (2002), « ... during such disruptive change, employees tend to be less concerned about the organization's new strategy than the potential effects of the new strategy on their personal and family welfare ». La crainte du changement se retrouve à tous les niveaux d'une organisation puisque les cadres, souvent négligés, ont autant besoin d'être rassurés par la direction lors de l'instauration d'un changement (Klein, J, 1984) que les employés. Stuart Klein (1996) affirme que, dans une organisation, les communications sont la principale source d'aplanissement des difficultés associées à ces changements. Cette communication doit être inscrite dans une stratégie prise en charge par tous les membres de l'organisation en commençant par la direction, sans oublier les cadres intermédiaires et les superviseurs.

5.1.3 La comparaison entre les deux processus

« Disaster has struck. It's too late to start planning. »
Roger Lowenstein, 2005⁶³

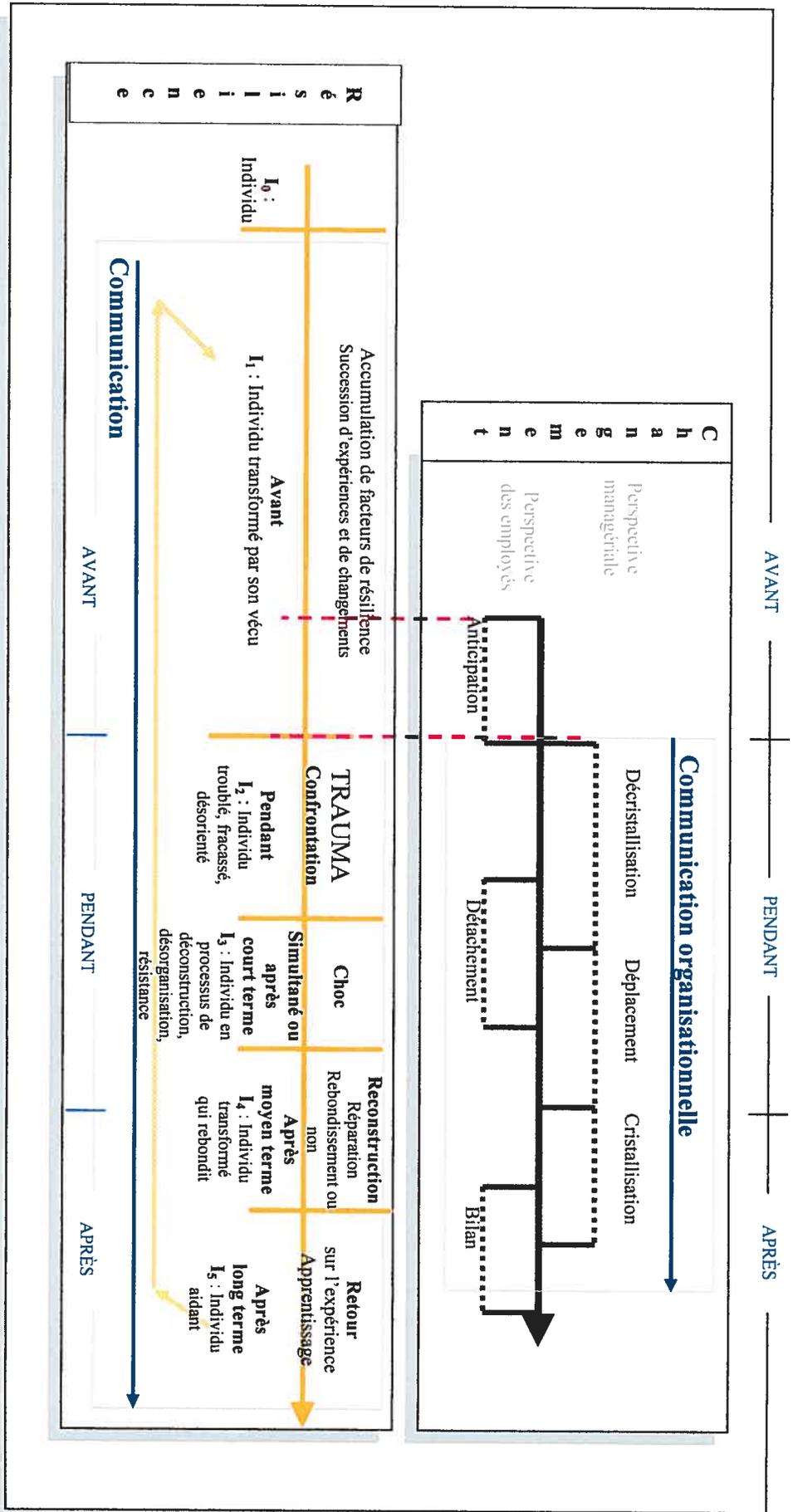
Pour mieux saisir la place de la communication, nous comparerons les deux processus selon les différentes phases. La durée de la période préparatoire est pour nous la première chose qui distingue les deux processus. Elle est limitée dans le cas d'un changement organisationnel et beaucoup plus grande dans le cheminement de la résilience, puisque l'ensemble des expériences de la vie contribue à son développement (voir figure 5). De plus, en ce qui a trait à la résilience, toutes les ressources de l'individu doivent être mises en place bien avant la venue d'un événement perturbateur. L'individu a besoin d'avoir déjà développé sa confiance en lui afin de passer à travers ce bouleversement, qu'il soit planifié ou imprévu. Par contre, même lors d'un changement organisationnel planifié, la direction de l'organisation n'entreprend son intervention communicationnelle auprès des employés qu'après la période d'anticipation, c'est-à-dire à l'étape de la décristallisation, en développant des façons de faire pour que l'individu soit simplement informé de ce qui l'attend (Marcoux, 2002).

⁶³ Cette citation est le titre d'un article de Roger Lowenstein, paru dans le New York Times du 16 octobre 2005.

À l'étape du déplacement, le sujet perd ses repères, résiste, se sent désorienté et éprouve parfois le sentiment que tout s'écroule. Il fait alors appel à toutes ses ressources internes et externes. C'est pour lui une période où il ressent souvent un sentiment d'incertitude, d'anxiété et de perte pendant laquelle il a besoin d'être soutenu afin de retrouver une forme de confiance. Les études sur la résilience font ressortir certains facteurs qui contribuent à l'émergence de la résilience chez un individu et qui l'encouragent à développer une image positive de lui-même, une conscience de son efficacité (*self-efficacy*) et de sa capacité à chercher des solutions aux problèmes auxquels il fait face, et ce, avant même la confrontation au trauma. L'apprentissage de nouvelles expériences nécessite donc l'aide de supports externes formels ou informels et des lieux d'expression pour que le sujet puisse comprendre et donner un sens à ce changement. De la même façon, lors de la période qui suit le trauma, il doit pouvoir s'expliquer la situation passée pour mieux évaluer son rôle et sa part de responsabilité dans l'événement et dans les solutions. Cette période d'intégration lui permet d'accumuler des ressources afin de rebondir et ainsi accroître sa capacité « ... à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative » (Vanistendael, 1996 dans Hanus, 2002 : 87).

Les deux cheminements soulignent que chacun des moments vécus entourant la confrontation sont d'une grande importance puisqu'ils s'ajoutent au vécu de l'individu (Rutter, 1993). Ainsi, l'on remarque que les moyens utilisés diffèrent entre la résilience et le changement. La résilience fait appel à l'accumulation d'expériences et aux interventions d'intervenants externes tandis que, lors de changements organisationnels, la communication organisationnelle semble être le principal outil et elle prend souvent une forme de communication productive (Giroux, 1994) et, par conséquent, un caractère plus prescriptif qu'aidant pour les individus. Nous croyons que la communication organisationnelle devrait être continue tout au long de la vie dans l'organisation. Ainsi, lorsqu'arrive une catastrophe ou un changement subit non planifié et qui crée une cassure avec le connu et souvent une perte non prévisible (Demers, 1999), la communication déjà en place pourra apporter un plus grand soutien aux individus confrontés à de tels bouleversements.

Figure 5 Comparaison entre les modèles évolutifs du changement et de la résilience ⁶⁴



⁶⁴ Adaptation à partir du *Modèle évolutif du changement organisationnel* selon Marcoux (2002 : 33). Le modèle de Marcoux s'applique à un changement planifié, c'est pourquoi l'on retrouve la période d'anticipation qui n'existe pas lors d'un changement imprévu.

Étant donné que le développement des capacités de la résilience a lieu sans tenir compte d'une éventuelle catastrophe, ce processus permet d'envisager qu'il soit possible de faire face à un choc, à une crise, à un drame ou à une catastrophe, même imprévisible (Weick, 2001⁶⁵). Comme l'affirme Beck (2001), « ... le risque est désormais beaucoup plus qu'une menace : il est devenu la mesure de notre action... », il faut donc se prémunir contre l'imprévisible et nous croyons que l'approche de la résilience peut répondre à certains besoins qui contribueront à aider l'individu à se développer.

5.2. Les facteurs contribuant au développement de la résilience

De ces deux approches, il ressort que l'individu a besoin d'éprouver un sentiment de confiance en lui afin qu'il puisse envisager de passer à travers le bouleversement, qu'il soit planifié ou imprévu. Lors de la confrontation à un événement traumatique, tout individu aura recours à ses ressources internes, aux ressources externes et au regard approuvateur de l'autre. Les chercheurs ajoutent aussi certains facteurs qui contribuent à la résilience :

1. La perception de ses capacités, (Rutter, 1985 ; Brickman, 1982) ;
2. Le tuteur (Cyrułnik, 2002) ou l'adulte significatif (Blum, 1998) ;
3. Les espaces de parole (Blum, 1998).

5.2.1 La perception de ses capacités

« La résilience nous invite à percevoir tout le potentiel de l'être humain et à suivre par là même un cheminement non déterministe » (Vanistendael, 2000 : 184).

La littérature sur la résilience attache une grande importance à la perception que l'individu se fait de lui-même et de ses propres capacités. L'impression qu'il a du regard porté par l'autre sur lui, exerce également une grande influence sur le sujet. La majorité des auteurs (Rutter, 1985 ; Brickman, 1982 ; Vanistendael et Lecomte, 2000 et Anaut, 2003) ont reconnu l'importance de la construction de l'estime de soi et de l'autoefficacité de

⁶⁵ Weick reprend ici un extrait du livre de Aaron Wildavsky, *Searching for Safety* (1988 : 120) : « The nature of a commitment to resilience is based on the assumption that the unexpected trouble is ubiquitous and unpredictable; and thus accurate advance information on how to get out if it is short supply » (Weick, 2001 : 69).

l'individu dans le développement du processus de résilience. D'ailleurs, André et Lelord (1999), dans leur livre *L'estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, affirment que l'estime de soi est composée de « ... l'amour de soi, la vision positive de soi ainsi que la confiance en soi... » et qu'elle constitue la base d'une potentielle résilience face à l'adversité⁶⁶. De son côté, Rutter (1985) déclare que « ... la capacité à agir positivement est fonction de l'estime de soi et du sentiment de son efficacité personnelle » (Hanus 2002 : 44). Pour l'individu, tant dans son milieu de travail que dans la vie courante, c'est la reconnaissance par ses pairs, son milieu et sa famille qui concourt le plus à cultiver son estime personnelle et sa confiance en lui. La relation avec les pairs contribue même au développement et au maintien de la confiance envers les institutions (Mailloux 1997).

La confrontation à un événement traumatique oblige souvent le sujet à prendre des décisions sans toutefois disposer de l'ensemble des données. Une plus grande confiance en lui contribuera à une meilleure prise de décisions lors de la confrontation (Vanistendael et Lecompte, 2000 ; Weick et al., 2003). La confiance en soi a même des répercussions sur les relations interpersonnelles au travail et « ... s'explique par le fait qu'elle rend possible l'apparition de comportements coopératifs entre les acteurs (Loomis, 1959) » (Cité dans Mailloux, 1997 : 7).

L'individu doit également sentir qu'il peut être un apport efficace à l'organisation, ce que Bandura nomme le sentiment d'autoefficacité. Cette théorie pourrait être résumée ainsi :

« La perception qu'a un individu de ses capacités à exécuter une activité influence et détermine son mode de penser, son niveau de motivation et son comportement. Bandura prétend que les personnes cherchent à éviter les situations et les activités qu'elles perçoivent comme menaçantes, mais elles s'engagent à exécuter les activités qu'elles se sentent aptes à accomplir.

« Pour Bandura, l'expérience vicariante, c'est-à-dire l'opportunité de pouvoir observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée, constitue une source

⁶⁶ Le texte de André et Lelord est traité par Anaut (2003 : 52) lorsqu'elle définit les critères du processus résilient selon Rutter.

d'information importante influençant la perception d'autoefficacité. Cette expérience vicariante vaut pour les adultes comme pour les enfants, dans le domaine professionnel comme dans le domaine scolaire, voire dans bien d'autres domaines, y compris médical.»⁶⁷

Le sentiment d'efficacité personnelle et le sentiment d'efficacité générale qui se dégage des dirigeants de l'organisation influencent la capacité d'intervention du sujet dans l'organisation. « Plus grand est le sentiment d'autoefficacité, plus élevés sont les objectifs que s'impose la personne et l'engagement dans leur poursuite (Bandura, 1982, 1993). »⁶⁸ Le sentiment d'autoefficacité contribue également au processus de résilience de l'individu et l'amène à croire qu'il a les capacités pour passer à travers la tempête, ce qui le rend également plus ouvert au changement en général (Rutter, 1985 ; Anaut, 2003).

5.2.2 Le tuteur ou l'adulte significatif

« ... la résilience se tisse, se tricote (Cyrulnick) tout au long de l'enfance sur les bases que l'enfant possède à la naissance et à travers les rencontres avec les tuteurs de développement, qui permettent de vaincre, d'éviter, de passer à travers les événements défavorables... » (Tomkiewicz, 2000 : 61).

Nous avons vu précédemment l'importance qu'a, dans le développement de l'enfant, la rencontre avec un adulte significatif. Dans ses recherches sur la résilience scolaire chez les migrants, Évelyne Bouteyre⁶⁹, comme l'avait fait Cyrulnik (2005), remarque qu'il y a des individus qui sont des tuteurs de résilience qui s'ignorent.

« De nombreux enseignants sont aujourd'hui décrits, par leurs anciens élèves, comme des tuteurs de résilience. Ils découvrent, le plus souvent dans la bouche de ces jeunes

⁶⁷ Extrait de la présentation faite lors de l'allocution d'Albert Bandura, intitulée *De l'apprentissage vicariant à la perception d'autoefficacité* dans le cadre de la 7^e biennale organisée par l'INRP tenue à l'École normale supérieure, lettres et sciences humaines de Lyon, avril 2004, <http://pmev.lagoon.nc/bandura.htm>.

⁶⁸ Citation tirée de Dussault, M., Villeneuve, P. et Deaudelin C., *L'échelle d'autoefficacité des enseignants : validation canadienne-française du Teacher efficacy scale*, Revue des sciences de l'éducation, volume 27, numéro 1, 2001.

⁶⁹ Évelyne Bouteyre, psychologue clinicienne et maîtresse de conférences en psychopathologie a publié *Réussite et résilience scolaire chez l'enfant de migrants*, (Dunod, 2004).

adultes, des attitudes ou des réactions qu'ils ont pu avoir, à leur rencontre, et qui se sont révélées essentielles. »⁷⁰

La majorité des auteurs sur la résilience reconnaissent qu'un tuteur contribue, par son attitude de compréhension et de respect pour l'autre, à accueillir l'individu comme il est. Cette approche d'acceptation et d'écoute suscite chez l'individu une forme de confiance en l'avenir nécessaire à la résilience.

L'attention portée à l'autre peut contribuer au développement de la résilience tant chez l'aidé que chez l'aidant et Frost⁷¹ et al. (2002) iront même jusqu'à dire qu'elle contribue à augmenter l'attachement à l'institution. L'acceptation de la personne devient une forme de reconnaissance sociale qui stimule le développement d'une certaine confiance chez le sujet et lui procure ainsi un sentiment de sécurité lui permettant d'envisager avec moins d'appréhension les bouleversements qu'engendrent les changements. Garneau (2005) dit même que l'action de l'intervenant fournit un espace et une disponibilité favorables à l'émergence de la résilience. Il parle de l'intervention comme de la « ... discrétion chargée d'humilité et non l'arrogance propre à l'intervenant sauveur ». ⁷² Il ajoute que ce sont « ... des espaces de créativité qu'il faudrait leur fournir, des occasions de relever des défis à leur mesure... ». De plus, il convient que c'est « ... en assumant des responsabilités et en se montrant capable de relever des défis réels que la personne peut se construire ». Nous avons vu que les pairs et les amis peuvent agir en tant que tuteurs de résilience. Nous croyons également que les cadres peuvent facilement jouer ce rôle s'ils ont reçu le support de la direction de l'organisation. Comme l'a constaté Ayotte dans sa recherche, cette aide a un impact sur le comportement et les amène « ... à donner eux-mêmes du support à leurs employés » (2005 : 121). En somme, la reconnaissance d'un individu comme actant et non

⁷⁰ Tiré d'une entrevue faite par la maison d'Édition Dunod avec Évelyne Bouteyre le 5 février 2004, lors de la sortie de son livre *Réussite et résilience scolaires chez l'enfant de migrants*, (Dunod, 2004).

⁷¹ Le regretté professeur Peter Frost (1939 - 2004) a été membre fondateur du Compassion Lab qui se définit ainsi : « We are a group of high-energy, dedicated, professional scholars who strive to create a new vision of organizations as sites for the development and expression of compassion. We are part of a broader community of scholars who are dedicated to developing a perspective on organizations as sites for human growth and the development of human strengths. » <http://www.compassionlab.org/>.

⁷² Citation tirée d'un article sur la résilience paru dans la revue électronique *La lettre du psy* (voir Garneau, 2005).

comme simple exécutant passif, le soutien constant qu'il reçoit dans l'organisation et les expériences positives vécues augmentent les chances de susciter chez lui une réaction résiliente.

Cette forme de support et d'approbation se manifeste à travers les relations formelles et informelles (Vanistendael et Lecompte, 2000) créées dans l'organisation, donc par l'approbation de la « nouvelle réalité » de la part des acteurs de l'organisation. L'équipe du *Compassion Lab*⁷³ indique que l'on peut considérer comme tuteurs ceux qui, lors d'une crise, sauront être compatissants et partageront avec leurs employés afin de les aider à trouver un sens à ce qui arrive et à poursuivre leur cheminement (Frost, 2002).

La résilience étant d'abord un processus relationnel, tous les réseaux, qu'ils soient formels ou non, peuvent devenir des soutiens importants pour l'individu qui fait face à un événement traumatisant (Vanistendael et Lecompte, 2000 ; Legros, 2004). Certains auteurs accordent même plus d'importance aux contextes social et relationnel qu'aux caractéristiques individuelles dans la construction de la résilience (Anaut, 2003).

5.2.3 Les espaces de parole

« Faire taire les personnes traumatisées empêche leur guérison. »
(Cyrulnik, 2001)

Nous avons vu que la souffrance inexprimée conduit au repli sur soi qui isole l'individu (Segal, 1986) et que l'ouverture de l'autre et sa disponibilité sont les conditions premières de la relation personnelle (Misrahi, 1999 ; Cyrulnik, 2001). Il faut donc offrir à l'individu un espace de parole, un lieu d'expression et l'autoriser à exprimer ses sentiments pendant l'événement.

Bien qu'il soit fréquent, lors de changements dans les organisations, que la responsabilité de ce bouleversement soit exogène au sujet, toutes les actions que l'individu pourra faire contribueront à la reconnaissance de son potentiel humain (Vanistendael et Lecompte,

⁷³ Ibid 69.

2000 ; Cyrulnik, 1999, 2001 ; Legros, 2004). L'espace offert doit permettre au sujet d'exprimer la responsabilité qu'il ressent face à l'événement qui se produit. Sa responsabilité exprimée, qu'elle soit véritable ou seulement imaginaire, aura par la suite un impact sur sa capacité de rebondir. Le pouvoir d'intervention du sujet sur les solutions à apporter influencera son attitude à l'égard du changement. Il lui sera plus difficile d'agir s'il se croit entièrement responsable du problème et des solutions. Le partage avec l'autre, l'approbation et la reconnaissance de l'individu passe par un espace ouvert de parole (Segal, 1986 dans Legros, 2004 : 55).

Cet espace de parole ainsi que la reconnaissance contribuent à faciliter le dialogue et c'est dans ce contexte qu'il pourra s'exprimer dans le sens que lui donne Misrahi, c'est-à-dire « ... la recherche commune et responsable d'une vérité qui commence radicalement par la reconnaissance de l'autre comme sujet libre et personnel » (1999 : 145). L'étude sur la résilience nous a appris que la communication qui mène à la résilience est celle qui invite au dialogue, aux relations basées sur le vécu et l'expérience des individus. C'est le rôle de soutien de cette interaction et la relation avec l'autre qui sont mis de l'avant par les chercheurs en sciences humaines lorsqu'ils traitent du concept de résilience.

5.3.La communication dans la résilience

Nous examinerons donc dans cette section le rôle de la communication à chaque étape du processus de résilience, c'est-à-dire chacune des trois étapes entourant le choc ou le trauma soit avant, pendant et après.

5.3.1 Avant la confrontation

Parler de résilience, c'est faire un retour dans le passé, c'est comprendre comment un événement a pu prendre un certain sens et comment cette perception peut contribuer à procurer au sujet les moyens de poursuivre sa croissance. Nous avons vu que, dès l'enfance, l'individu se développe à travers ses relations bien que celles-ci ne garantissent pas l'émergence de la résilience; par contre, les relations positives, si infimes soient-elles, permettent au sujet de s'en remettre à elles comme à une bouée de sauvetage lors d'un

nauffrage (Vanistendael, 2000). Pour que s'amorce une forme de résilience chez le sujet, il faut qu'il ait eu des appuis qui lui auront permis d'acquérir une certaine estime de soi et de définir sa propre valeur comme humain. Les valeurs personnelles varieront en fonction de l'interprétation qu'il fait du regard de l'autre. Ses attitudes et ses opinions seront bousculées par ses rapports avec le monde extérieur et Cyrulnik illustre ce propos par cette phrase-choc prononcée par un jeune garçon :

« Je suis celui que l'autre regarde avec un dégoût horrifié, parce qu'il sait que je suis né d'un viol... Dans son regard, je suis pestiféré » (Cyrulnik, 2002 : 61).

La communication se fait à travers les rencontres avec l'autre et le sentiment d'acceptation ressentie par la personne de la part de ses réseaux de relations, qu'ils soient formels ou non, conditionne sa réaction (Vanistendael, 2000 ; Legros, 2004). Dans l'exemple qui suit, le degré d'acceptation du sujet par l'autre peut nous paraître mince, mais il lui permettra plus tard de se réfugier dans des souvenirs de moments de profonde acceptation. La capacité de résilience est liée à cette perception que le sujet a de son aisance à faire face à l'événement et à le surmonter. Voici donc l'histoire de Philippe Guénard lors de son hospitalisation dont Cyrulnik reprend un passage. Il nous rappelle que ce jeune garçon, orphelin de mère, rejeté et battu par son père, n'avait comme seul refuge, à un certain moment, la niche de son chien. Pour continuer à vivre, le jeune se remémore le sentiment de bien-être que lui procurait la chaleur du corps de son animal et se réfugie dans cet état de tendresse que Cyrulnik appelle une « flammèche affective », comme l'illustre cet extrait.

« Pourtant dans ce cauchemar, un tout petit fil permettait d'espérer la résilience. Il gardait au fond de lui-même un désir d'amour, une flammèche d'images tendres. [...] Dans le désert de l'hôpital, il rêvait de voir entrer son père élégant et gentil. [...] Cette flammèche affective lui a permis de ne pas rater les rencontres avec les personnages signifiants qui ont rendu possibles les premières mailles du tricot de sa résilience » (Cyrulnik, 2001 : 203).

Les expériences vécues et observées ainsi que les valeurs apprises par l'individu favorisent toutes la construction de sa personnalité, de son identité et de son degré de confiance en lui

et en l'autre. En effet, c'est à travers les expériences relationnelles vécues ou observées que se construit le processus de résilience qui permettra ainsi au sujet d'éviter de vivre un trop grand déséquilibre lors de confrontations à des expériences plus ou moins traumatisantes.

« Through a system of tutorials, young people are provided with the necessary experiences to discover different values and means of communication, develop self-esteem, promote individuality and creativity, and at the same time learn to develop healthy, communicative relationships » (Blum, 1998 : 374).

L'individu se construit et se transforme tout au long de sa vie et c'est ce que Cyrulnik nous fait comprendre lorsqu'il écrit que « ... nous ne sommes jamais les mêmes puisque nous vieillissons sans cesse » (2002 : 13).

5.3.2 Pendant la confrontation

La résistance est souvent une des premières réactions de protection, puisque les causes endogènes de la résistance au changement sont souvent la crainte qu'impliquent la fin d'un état et le début d'un autre. L'acceptation de la personne et l'estime de soi favorisent l'acquisition de compétences et stimulent le renforcement de l'habileté à découvrir, à comprendre ou à redéfinir le sens de l'événement traumatique. Elles contribuent ainsi à l'acceptation du nouvel état, mais ne garantissent pas la résilience. Tout cela permet d'en diminuer les répercussions négatives pour encourager l'individu à rebondir et à poursuivre son développement. « Au moment du traumatisme, on ne voit que la blessure » (Cyrulnik, 2002 : 13), mais les acquis du sujet ainsi que le soutien de l'autre et du réseau contribuent à créer le climat propice à l'éclosion de la résilience et permettent d'amorcer le processus de bricolage⁷⁴ nécessaire pendant la confrontation pour l'amener à surmonter la catastrophe et à trouver sa place dans le nouveau rôle que lui fait vivre l'événement. C'est à ce moment que le sujet fait appel à toutes ses ressources et met en place toutes ses capacités afin de se protéger et se défendre, de résister et de faire face à ce choc (Vanistendael, 2002). Les ressources varient selon le sujet et les circonstances et peuvent prendre de nombreuses formes. Ainsi, lorsque l'on revient sur l'histoire du petit Marcel, maltraité par sa famille d'accueil, et qui chaque fois qu'il était humilié, se rappelait les moments passés au camp de

⁷⁴ Nous faisons ici référence au concept de bricolage selon Lévi-Strauss, tel que présenté au chapitre 1.

concentration, Cyrulnik dira : « Le camp qui, dans le réel l'avait tant fait souffrir, devenait supportable dans sa mémoire, et lui permettait même de lutter contre le sentiment de désespoir avilissant que provoquait aujourd'hui la maltraitance insidieuse » (2001 : 23). Marcel utilise donc ses propres ressources pour passer à travers cette réalité.

Comme nous l'avons également mentionné, une seule personne sachant montrer de l'empathie envers le sujet et lui proposer des lieux d'expression est suffisante pour que le sujet se sente autorisé à croire qu'il peut passer à travers ce bouleversement et même le dépasser. « La résilience nous invite à percevoir tout le potentiel de l'être humain et à suivre par là même un cheminement non déterministe » (Vanistendael et Lecomte 2000 :184). Le rôle du tuteur est d'aider le sujet à découvrir ce potentiel en lui donnant de la place pour exprimer la souffrance vécue durant la confrontation.

L'ouverture de l'autre et son écoute démontrent une forme de solidarité sociale qui permet au sujet de saisir que d'autres, même s'ils n'ont pas vraiment d'emprise pour changer la situation traumatisante, comprennent la situation de désorientation qu'il vit. Une forme de communication intégratrice lui permet de créer une relation dialogique. Ainsi, « Quand elle [la personne subissant un trauma] prend le risque de parler, elle donne aux autres l'opportunité de lui manifester leur présence » (Legros, 2004 : 3). La résilience est une réponse, un acte communicationnel qui doit être entendu ; l'interlocuteur est donc important pour que le processus de reconstruction s'amorce (Misrahi, 1999 ; Vanistendael, 2000 ; Cyrulnik, 2001, 2002 ; Manciaux, 2004). « La première condition de la relation personnelle authentique est la disponibilité » (Misrahi, 1999 : 146). Ainsi, Anaut, recourant à Cyrulnik, affirme que la confrontation au traumatisme « ... se caractérise essentiellement par la résistance et la désorganisation » et que la résilience « ... consiste à intégrer le choc traumatique et à le surmonter par un processus de reconstruction et de réparation qui relève de la personnalité⁷⁵ du sujet » (2003 : 48). Une période de reconstruction peut parfois débiter dès la confrontation.

⁷⁵ Anaut fait ici référence au postulat de Bacqué et al. (2000) selon lequel le potentiel chez l'enfant suppose une construction à la fois solide et souple qui relève du narcissisme primaire.

« Quand le fracas arrive, ces enfants-là sont blessés, mais ont déjà appris à mettre en place des mécanismes de défense tels que le refuge dans la rêverie, l'intellectualisation, le déni ou le clivage qui permettent de mieux se protéger et de partir, malgré les blessures, en quête de substituts qui leur fourniront de nouveaux tuteurs de développement. Ces mécanismes d'adaptation à une agression constituent une amputation momentanée du développement, mais permettent de prendre un virage difficile et douloureux dans leur trajectoire existentielle » (Cyrulnik, 1999 : 82).

Les premières réponses de l'environnement se manifestent lors de la confrontation. Si celles-ci permettent au sujet de s'exprimer, « ... la blessure se réduira, pour devenir plus tard, en prenant de la hauteur, une tache noire dans la mémoire... » (Cyrulnik, 2001 : 218).

5.3.3 Après la confrontation

Comme le disait la psychanalyste Anna Freud, la représentation de l'événement et le discours des autres sont souvent les éléments qui permettront au sujet d'évaluer l'effet dévastateur ou non de la confrontation.⁷⁶ Le cheminement qui suit la confrontation diffère selon les traumatismes, les circonstances et les étapes de la vie et même les influences culturelles (Anaut, 2003 ; Manciaux, 2001).

Par contre, le regard du sujet sur l'événement, sur la réaction des autres et même sur sa propre réaction lui permet de réaliser qu'il a fait l'acquisition de nouvelles compétences. Cette prise de conscience contribue au processus d'intégration des expériences vécues et a généralement des effets positifs sur sa confiance quant à l'imprévu (Vanistendael, 2000). La résilience se développe à travers des relations qui donnent une place d'actant à l'individu tel que vu dans la communication intégratrice (Giroux, 1994) ainsi que dans les modèles de création de sens (Burrell et Morgan, 1979) et de coconstruction (Giroux et Demers, 1998). C'est ce type de relation avec l'autre qui permet au sujet d'envisager la possibilité de s'ouvrir à la poursuite de son développement et parfois même d'en provoquer le déclenchement.

⁷⁶ Pensons ici aux réactions des enfants lors des bombardements à Londres dont nous avons parlé précédemment.

Selon Anaut, les observations de Werner et Smith ont mis en évidence le fait que des enfants pouvaient non seulement s'accommoder et s'adapter à un environnement défaillant, mais qu'ils pouvaient « ... rebondir après avoir vaincu et dépassé des situations délétères, caractéristiques d'un fonctionnement résilient » (2003 : 38). Le phénomène de rebond⁷⁷ est considéré par plusieurs chercheurs (Werner, 1989 ; Lemay, 2000 ; Luthar, 2000 ; Weick, 2001 ; Anaut, 2003) comme un phénomène qui dépasse les attentes normales ; ils le présentent comme « ... un écart inhabituel entre la profondeur du traumatisme et une réussite inattendue dans de telles circonstances » (Hanus, 2002 : 198).

La possibilité de rebondir qu'a le sujet après l'événement dépend beaucoup de l'accueil des membres de son réseau, des personnes significatives pour lui et de la société en général. Sa transformation provoquée par la confrontation à l'événement traumatogène est permanente et aura un impact sur l'accueil de l'autre. En effet, le sujet ne retrouvera plus son intégrité d'avant ce bouleversement, il devra reconstruire une partie de sa confiance en lui en puisant dans le regard de l'autre ou dans ses souvenirs. De là l'importance de l'approbation du réseau social qui l'entoure puisque c'est elle qui permet au sujet de croire que, malgré cette transformation, il peut poursuivre sa route. « L'insertion sociale est considérée comme un élément de réussite et de dépassement de l'adversité » (Anaut, 2003 : 100). Cet appui contribue au maintien d'une forme d'équilibre psychologique du sujet, équilibre nécessaire à son développement.

Il ne faut cependant pas tenter d'effacer et d'oublier le fracas. Déjà en 1985, Rutter disait que « ... the promotion of resilience does not lie in an avoidance of stress, but rather in encountering stress at a time and in a way that allows self-confidence and social competence to increase through mastery and appropriate responsibility ». Il faut donc comprendre ce qui s'est passé et y donner un sens. Ainsi, l'évaluation que fera le sujet de sa part de responsabilité dans l'événement et dans les solutions (Brickman, 1982) contribuera à trouver ce sens. De plus, l'intégration de l'expérience réussie lui permettra de se

⁷⁷ Au Québec, le terme *ressort psychologique* est parfois utilisé pour remplacer le terme *résilience* (Anaut, 2003 : 38).

percevoir comme une personne capable de faire face de nouveau à l'adversité. Cette intégration lui permettra également de se servir de cette expérience lorsque se représentera un événement potentiellement traumatisant. Rappelons-nous la recherche de Rutter sur les enfants séparés de leurs parents lors d'hospitalisation et la différence entre le traumatisme de ceux qui avaient déjà vécu des séparations heureuses et celui de ceux qui n'en avaient pas vécu. Le cas de ces enfants a permis de comprendre que le partage et l'espace de parole laissé à l'individu qui subit le choc contribuent à sa reconstruction.

Bien que chez les animaux la confrontation à des stress conduise à des changements neuroendocriniens permanents qui augmentent la résistance à d'autres stress (Rutter, 1985) et que cette constatation pourrait laisser croire que la résilience est synonyme de robustesse, ces deux notions font appel à trois dimensions similaires, mais différentes. Ainsi Bonnano, en 2004, dans son analyse *Loss, Trauma, and Human Resilience*, explique que la robustesse exige du sujet de trouver un sens à sa vie, de croire qu'il peut agir et influencer son réseau et de penser qu'il est possible d'apprendre à partir d'expériences positives et négatives auxquelles il est confronté. Ces expériences, selon Bonnano, sont des outils qui aident à faire face à un choc, qui ont un effet de sensibilisation, d'immunisation ou de résilience adaptative (Rutter, 1993 ; Luthar, 2000 ; Hanus, 2002 ; Manciaux, 2004). Mais ces effets ne peuvent, à eux seuls, donner au sujet le pouvoir de rebondir.

C'est par son approche réflexive de type phénoménologique conçue à partir du vécu de l'un comme de celui de l'autre que l'individu pourra de nouveau faire face à un autre trauma et même devenir un aidant pour celui qui y sera confronté (Rutter, 1985 ; Luthar, 2000 ; Manciaux, 2004). Les diverses études de Vanistendael « ... montrent qu'il y a un lien direct entre la présence d'un soutien social efficace et l'équilibre psychologique d'une personne. C'est d'ailleurs la qualité plus que la quantité qui compte dans ce domaine, la présence d'un partenaire compréhensif étant fréquemment la principale source de résilience » (2000 : 33). Dans son analyse de l'incendie de Mann Gulch, Weick (2003) accorde également une très grande importance au soutien social.

Dans cette section, nous avons décrit la communication dans la relation à l'autre. Lors des trois étapes de la confrontation au trauma (voir le tableau ci-dessous), le sujet résilient fait appel à différents types de relations qui pourraient se résumer ainsi : accès à un espace de parole, accueil, écoute et acceptation.

Tableau 6 La nature de la relation avec l'autre

Période	Action		Relation avec l'autre
	Hanus	Cyrulnik	
Avant la confrontation	Mise en place des potentialités par les relations	Développement de la personnalité du sujet	Perception Appui Acceptation profonde ressentie Regard positif Relations positives « Flammèches affectives »
Pendant la confrontation	Recours aux ressources internes Mise en place des capacités	Résistance Désorganisation	Support de l'autre Empathie Présence ouverte de l'autre Acceptation Regard positif Relations positives « Flammèches affectives »
Après la confrontation	Recherche de marques d'estime venant des autres Reconstruction	Intégration du choc traumatique Reconstruction Réparation	Accueil Espace de partage Discours de l'autre Écoute par l'autre Acceptation par le réseau social Insertion sociale Relations positives

Le tableau basé sur les recherches de Hanus et Cyrulnik résume la nature des relations qu'entretient le sujet résilient avec son environnement humain afin de pouvoir poursuivre son développement après la confrontation. C'est à travers l'entraide et le soutien fournis par ses réseaux que se développe la résilience et la «... communication de son expérience est une clé du rebond » (Legros 2004 : 104).⁷⁸

Avant la confrontation, le sujet devra déjà avoir acquis quelques expériences relationnelles positives et, pendant et après l'événement, il devra sentir l'appui et l'acceptation du réseau

⁷⁸Legros réfère ici à la publication de Segal, J. (1986), *Winning Life's Toughest Battles – Roots of Human Resilience*, New-York, Mc Graw Hill.

social, ce qui lui donnera des possibilités de rebondir et de poursuivre son cheminement et son développement.

5.4. La communication organisationnelle et la résilience

« Le triomphe d'un blessé n'a jamais disculpé l'agresseur. »

(Cyrulnick, 1999 : 21)

Lorsque nous avons examiné la littérature sur la communication organisationnelle en période de changement, nous avons constaté que, dans la majorité des textes, la réussite du changement était considérée comme le premier objectif de la démarche. Les dirigeants d'organisations recherchent une meilleure adaptation des individus y œuvrant afin de parvenir au changement souhaité, mais donnent très peu de place au vécu des individus. En outre, la littérature sur le changement organisationnel s'intéresse plus aux gestionnaires, aux stratégies et aux formes du changement qu'aux émotions des individus qui vivent ce changement. Nous avons également constaté que la communication organisationnelle offre peu de soutien aux individus qui vivent ou qui auront à vivre avec des changements, qu'ils soient volontaires ou involontaires, contrôlables ou incontrôlables, bien que certains auteurs tels Ouimet et Dufour en 1997, Giroux en 1998, Huy en 2003, et Ayotte en 2005 s'y soient intéressés.

Par ailleurs, la littérature sur la résilience donne une très grande place au vécu des individus tout au long de leur vie non pas seulement à l'approche du trauma. C'est pourquoi nous avons choisi d'illustrer le cheminement de l'individu résilient et d'examiner les facteurs favorisant la résilience. Il est important de rappeler que dans ce travail, nous nous attarderons à l'individu qui peut se relever du choc traumatique, donc nous ne traiterons pas de ceux qui ne peuvent plus se développer à la suite du trauma puisque la résilience nécessite une projection vers l'avant à la suite de la confrontation au trauma.

La similarité possible entre les deux approches nous a permis de comparer le schéma évolutif des deux modèles. Nous examinerons maintenant les actions à chacune des étapes

afin de mieux comprendre la contribution que pourraient apporter les recherches sur la résilience à la communication organisationnelle.

5.4.1 Avant la confrontation : constitution du capital de l'individu

L'investissement fait sur l'individu pour lui permettre d'être reconnu est essentiel au développement de la résilience. Pendant la période préalable à la confrontation, l'individu développe de façon ininterrompue les facteurs nécessaires à sa résilience : l'estime de soi, la conscience de son efficacité, la capacité de résolution de problèmes et la perception qu'il a du sens de sa vie. Ces facteurs ont un impact sur l'attitude du sujet lorsqu'il fera face aux changements organisationnels. Déjà en 1997, Ouimet et Dufour affirmaient que « ... les gens affichant une forte estime d'eux-mêmes tendent à s'adapter adéquatement à des contraintes stressantes et à des situations de changements organisationnels » (1997 : 27). Ainsi, nous avons vu que la résilience a davantage de chances de se manifester lorsque notre environnement est sécurisant (Hanus, 2002), qu'elle est avant tout plastique et qu'elle évolue au cours de la vie (Anaut, 2003). La période précédant la confrontation en est une de relations et d'expériences et nous croyons qu'il vaut la peine d'investir dans cette préparation.

« Le besoin de se sentir accepté, reconnu, n'est pas spécifique de l'enfant. Les adultes l'éprouvent également, et les rares qui choisissent de le nier font souvent preuve d'une personnalité dure ou desséchée, et s'enferment dans leur autosuffisance » (Vanistendael et Lecomte 2000 : 32).

En outre, plus l'investissement des dirigeants de l'organisation afin de favoriser un climat de confiance est grand, plus les employés seront portés à faire confiance à l'organisation. Il ne faut pas négliger le personnel d'encadrement qui est le lien entre les dirigeants et les employés (Klein, 1984). La réciprocité du lien de confiance à tous les niveaux de l'organisation diminue la résistance première au changement et le climat de confiance une fois installé facilite l'adhésion au projet humain. En effet, « ... lorsque la direction affiche de la confiance envers les employés, ceux-ci en retour lui feront confiance »

(Mailloux1997 : 16).⁷⁹ Ainsi, lors d'un changement planifié, les rumeurs, les questionnements et les impressions qu'a le sujet de l'événement à venir doivent être reconnus et expliqués (Marcoux, 2002). Dans le cas d'un événement traumatique non planifié ou lors de certains changements tels une fusion acquisition, le climat de confiance sera d'autant plus bénéfique que dans ces deux cas le sujet est souvent peu informé au préalable en raison de l'imprévisibilité de l'événement ou du besoin de confidentialité propice à la négociation (Marcoux 2002).

5.4.2 Pendant la confrontation : support dans l'action

Pour illustrer le soutien dans l'action, nous présentons deux exemples d'interventions pendant l'événement : l'un renvoie à un changement organisationnel à risque traumatique non planifié et l'autre à la résilience d'un individu qui a vécu et qui vit une situation traumatisante.

Le premier exemple, présenté par Frost et al., raconte que la compagnie Cisco, ayant été avisée de la difficulté pour ses employés de se faire soigner adéquatement lorsqu'ils étaient en poste dans des pays où la langue leur était inconnue, a fait appel à une firme internationale de soins médicaux pour remédier à cette lacune. Plus tard, en Indonésie, quand arriva le conflit civil de 1998, la firme dut de nouveau faire appel à l'entreprise afin de trouver une solution pour protéger ses employés. L'entreprise s'occupa donc entièrement du rapatriement de l'ensemble des employés de Jakarta.

« The company Cisco used to provide international health services sent an ambulance to Cisco's Jakarta headquarters - an ambulance could travel through the streets where no ordinary car could. Employees were loaded into the ambulance, hidden beneath blankets, and driven to a deserted army airstrip where a waiting aircraft took them to safety » (Frost et al, 2002: 60).

⁷⁹ Mailloux fait ici référence à Fox, 1974.

Le deuxième exemple, tiré des écrits de Cyrulnik, est l'histoire du petit Maurice qui, ayant vécu les dix premières années de sa vie avec des parents alcooliques, est placé dans une institution où il fait la connaissance d'un jardinier qui prend le temps, à chaque rencontre, de lui parler doucement des fleurs et surtout de répondre à ses nombreuses questions.

« Pour l'adulte, ce n'était rien, quelques minutes de vacances pour répondre à un enfant. Pour le petit ce fut un événement énorme, fabuleux, car c'était la première fois qu'on lui parlait gentiment [...]. Aujourd'hui, Maurice est universitaire et c'est lui qui nous a proposé la fable du jardinier, cet initiateur qui, en un seul mot ou en un seul geste, a métamorphosé sa douleur » (2002 : 67).

Dans ces deux cas, l'aide extérieure et l'accompagnement auront permis d'établir un lien de confiance qui leur a permis de mieux vivre le changement. Pour les employés de la Cisco, ils savaient que la direction aurait de l'empathie pour ce qu'ils vivaient puisqu'elle l'avait démontré auparavant afin de répondre à leurs besoins en soins médicaux. Pour Maurice, l'accueil du jardinier a créé un climat de confiance et même une forme de partage mutuel qui a contribué au développement de sa propre espérance de passer à travers ce nouveau bouleversement. Les groupes d'entraide et de soutien sont également un facteur de résilience chez l'adulte qui subit un trauma puisqu'ils contribuent souvent à permettre à la personne de croire en ses capacités d'agir adéquatement selon les besoins de la situation (Legros, 2004).⁸⁰ Certains auteurs diront d'ailleurs que la résilience n'est, pour l'individu, qu'un état de confiance suffisant pour lui permettre de faire face aux défis parfois difficiles de la vie (Rutter, 1993 ; Hanus, 2002).

5.4.3 Après la confrontation : support, rebond et expérience apprenante

« ... le second temps de la résilience consiste à intégrer le choc traumatique et à le surmonter par un processus de reconstruction et de réparation qui relève de la personnalité du sujet » (Anaut 2003 : 48).

⁸⁰ Legros fait ici référence à André et Lelord, 1999 ; Monbourquette, 2002 ; Lévesque, 2000.

Frost (2002) relate plusieurs cas qui font ressortir l'importance du support de l'autre lors d'expériences individuelles d'un membre de la communauté. Par exemple, un journaliste, père de deux jeunes enfants, a perdu son épouse qui est décédée à la suite d'une lutte acharnée contre un cancer du sein. Dès son retour sur les lieux de son travail, les premières paroles de son employeur furent : « J'espère que tu reprendras ton horaire quotidien de 12 heures par jour. » Le journaliste a démissionné.

Il est ici difficile d'évaluer l'impact de la compassion dans une organisation. Mais certains exemples parlent d'eux-mêmes. Ainsi, Frost réfère au cas d'une entreprise qui a perdu, par le feu, une manufacture au Massachusetts. Plutôt que d'empocher les 300 millions de dollars offerts en compensation par la compagnie d'assurance, le propriétaire choisit de rebâtir la manufacture au même endroit et de payer le salaire de ses 3000 employés pendant un mois, période prévue pour la reconstruction. Cette période s'est finalement échelonnée sur trois mois et le propriétaire a maintenu la rémunération de ses employés sans travail. Cette preuve de compassion a porté fruit puisque la productivité de l'usine a pratiquement doublé dès sa réouverture (Frost et al., 2002).

Nous avons vu que la mise en place de la résilience exige de l'individu la capacité de faire appel à ses ressources internes et externes et que la période de reconstruction de l'individu ne doit pas être négligée. Les familles, le groupe, les amis, les pairs et les institutions doivent offrir des espaces afin de permettre à l'individu d'extérioriser ses représentations du traumatisme. L'importance de ces rencontres se vérifie dans la qualité des réseaux que l'individu tisse et qui deviendront ses ressources. De plus, la réaction de l'individu variera selon qu'il fait face seul ou en groupe à l'événement perturbateur (Blum, 1998).

L'exemple suivant tiré du texte de Coutu (2002) dans le Harvard Business Review nous permet de mieux comprendre le pouvoir de l'intégration de l'expérience : il démontre d'abord le travail d'intégration à la suite d'un premier événement et son impact lors d'un second événement, avant, pendant et après celui-ci.

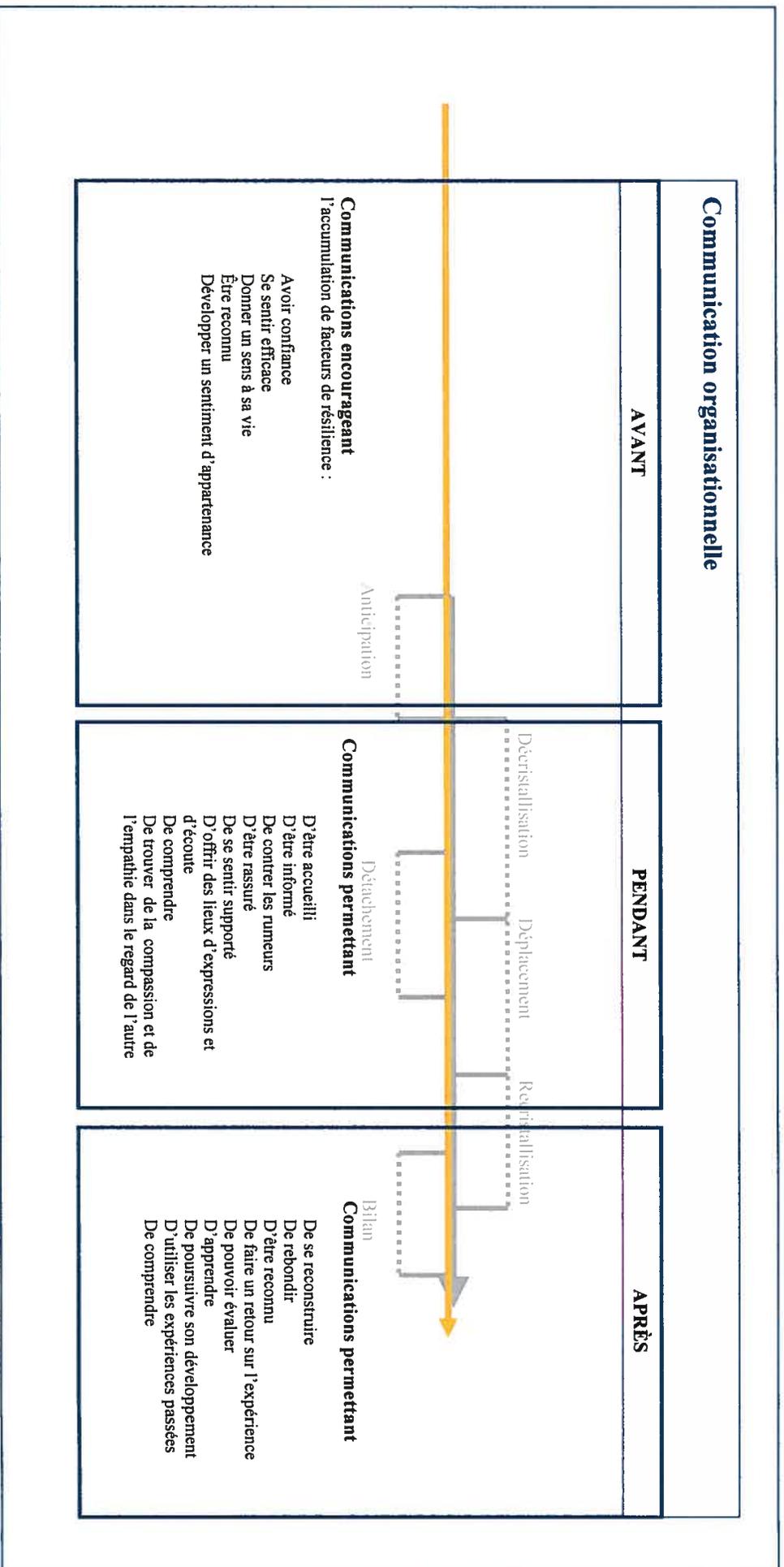
En février 1993, une bombe explose dans le stationnement de la tour numéro 1 du World Trade Center à New York et fait six morts et plus de 1000 blessés. À la suite de cet événement traumatisant, le président de la firme internationale Morgan Stanley arrive à la conclusion que ces tours sont un des plus grands symboles du pouvoir économique et commercial des États-Unis et qu'elles sont donc vulnérables aux attaques éventuelles de terroristes. Le 11 septembre 2001, la compagnie qui emploie 2700 personnes regroupées sur 22 étages dans la tour sud a fait évacuer l'ensemble de ses employés une minute après l'attaque de la tour nord. Ainsi, quinze minutes après, lorsque la tour sud a été touchée, les bureaux de l'entreprise étaient pratiquement vides. Pendant les huit années qui séparent les deux attaques, la direction a choisi de faire en sorte que l'entreprise puisse rebondir et poursuivre son cheminement.

La première confrontation a transformé l'organisation qui a intégré le risque dans sa vie quotidienne. La direction a mis sur pied un programme qui pourrait être qualifié d'entraînement à survivre avant le fait. Chaque employé fut mis à contribution tout au long du processus et tous ont participé aux différents exercices de sécurité⁸¹ en vue du rapatriement des employés dans des locaux déjà prévus à cette fin. De plus, des copies de toutes les bases de données avaient été faites et entreposées en d'autres lieux (Coutu, 2002). En agissant ainsi, la direction de l'entreprise a su développer un sentiment de confiance, d'efficacité chez les membres de l'organisation. La décision de la direction de l'entreprise de mettre à profit les leçons du passé, d'informer les individus et de faire en sorte qu'ils se sentent supportés a permis à la presque totalité des employés de survivre à cette attaque. Par contre, nous n'avons trouvé aucune information sur les pratiques de support mises en place par la suite pour aider les employés à comprendre, à rebondir et à poursuivre leur développement. De plus, nous ne savons pas si les pratiques managériales développées depuis février 1993 ont influencé le comportement des employés ou ont contribué à promouvoir la résilience dans leur vie quotidienne. Le retour sur l'expérience et le soutien pour se reconstruire doit passer par la reconnaissance de l'individu comme un

⁸¹ Le programme visait tant la sécurité des employés que celle des biens. La personne responsable de l'application a péri dans l'attaque, mais elle a été surnommée « The Man Who Predicted 9/11 ».

actant pouvant apprendre, comprendre et étant capable d'utiliser les expériences passées afin de poursuivre son développement. Ces pratiques souhaitées sont représentées à la Figure 6 qui résume ce à quoi doit répondre la communication organisationnelle guidée par l'expérience de la résilience.

Figure 6 La communication organisationnelle guidée par l'expérience de la résilience



5.5. La communication aidante

« La communication est une pratique que l'homme a développée et raffinée pour s'aider à nommer et à connaître le monde, s'unir à ses semblables et coordonner les actions faites pour transformer l'environnement » (Giroux, 2000 : 397).

Tout au long de cette recherche, nous avons constaté que la communication joue un rôle important tant dans l'implantation d'un changement que dans le développement d'un individu. Nous avons analysé différents types et modèles de communication. Trois de ceux-ci ont attiré notre attention puisqu'ils présentent l'individu comme une personne faisant partie d'une relation dialogique : la communication intégratrice et les modèles de création de sens et de coconstruction. À l'instar des chercheurs qui ont observé l'émergence de la résilience, il nous semble clair que le développement de l'individu, qu'il soit enfant ou adulte, se fait toujours à travers un processus de relation avec l'autre. Comme le disait Vanistendael (2004), les humains ont besoin d'être soutenus et accompagnés pour se construire. Les chercheurs ont même fait ressortir que c'est à travers différentes relations interpersonnelles et avec le soutien de l'autre que l'individu construit sa confiance en lui, voire sa confiance en l'organisation. La communication est au cœur de toute forme de soutien et c'est ce que fait ressortir Legros en affirmant qu'elle est

« ... l'élément essentiel de la mise en oeuvre d'une solidarité entre les personnes, et ce, pour trois raisons. Premièrement, la communication permet de cicatrifier une blessure parce que l'expérience est nommée et parce que les sentiments vécus alors sont traduits dans des mots. Ensuite, elle permet de reconnaître que les autres affrontent des problèmes similaires; la personne n'est plus seule. Finalement, en partageant leurs expériences avec des personnes qui ont vécu un problème similaire, les participants apprennent que leur réaction au stress généré par la situation bouleversante est naturelle. Ils constatent que d'autres réagissent de la même manière qu'eux et les émotions émergentes telles que l'anxiété excessive ou la

tristesse, émotions généralement désapprouvées socialement, deviennent légitimes et acceptables (Segal, 1986) » (Legros 2004 : 47-48).

Cependant, nous avons également constaté que les études sur les organisations en disent peu sur l'humain et sur sa vie dans l'organisation (Frost et al. 2003)⁸². Il nous semble que les études en communication organisationnelle doivent davantage tenir compte du vécu des individus oeuvrant dans les organisations et accorder une place à leur souffrance et à leurs émotions au travail tout comme l'ont fait les études en gestion. Huy affirme que même les agents de changement doivent être reconnus et qu'il faut tenir compte de leurs émotions à l'égard de l'organisation, car elles influenceront le cours de son développement :

« For example, change managers in one IT firm realized in mid-course that communicating the company's vision for change had little meaning without acknowledging the emotional needs of change recipients and how the vision would affect their personal welfare (Huy, 2002) » (Huy, 2003 : 7).

Nous croyons que cette sensibilité à la dimension humaine et aux émotions est nécessaire en tout temps au sein de l'organisation et non seulement au moment d'apporter un changement puisque, de toute façon, les organisations sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à des événements imprévisibles. Elles ne peuvent donc plus développer des approches leur assurant qu'elles éviteront ou préviendront ces nouveaux risques et catastrophes. À ce sujet, les études sur la résilience offrent une approche intéressante puisqu'elles permettent d'envisager le développement des caractéristiques qui contribuent à l'émergence de la résilience tout au long de la vie de l'individu dans l'organisation. C'est pourquoi nous pensons que la communication organisationnelle doit se faire de façon ininterrompue plutôt que seulement ponctuelle. Elle doit prendre la forme d'une communication aidante nécessaire à la croissance de l'individu puisque celle-ci l'incite à s'ouvrir et qu'elle permet

⁸² Les auteurs s'appuient sur les recherches de Dutton (2003), Follet (1995), Frost (1999), Rozin (2001), Sandelands (1998, 2003) et Weick (1999).

l'écllosion de l'empathie.⁸³ Pour l'individu, le sentiment d'être compris contribue au développement d'une attitude thérapeutique envers lui-même et le sentiment d'être écouté de l'un facilite l'écoute de l'autre (Rogers, 1975 : 8).

Les organisations qui sont souvent perçues comme des endroits de souffrance pour les individus peuvent également être des lieux de guérison et même de compassion (Kanov et al., 2004).⁸⁴ La compassion dans les organisations,⁸⁵ source de reconnaissance, est considérée comme une force puissante et positive (Frost et al., 2004). Dans une organisation, la compassion comme l'empathie sont des processus qui exigent la reconnaissance et l'acceptation de certaines évidences. L'empathie se distingue de la sympathie, plus facile à témoigner, en ce qu'elle dépasse le simple regard porté sur le vécu de l'autre sans qu'il y ait un réel partage de l'expérience vécue.⁸⁶ La souffrance, l'insécurité, la destruction, la reconstruction et même la guérison font partie de la réalité de l'organisation et des individus qui y prennent part. Huy note que, lors de changements radicaux, les émotions individuelles peuvent se transformer en une émotion globale intense du groupe (2002 : 36). De plus en plus d'auteurs s'entendent pour dire qu'il faut prêter attention aux individus lorsqu'il y a un changement ou événement traumatique :

« Leaders can also help people at times of trauma by taking care of their basic needs, which gives people room to make meaning of events for themselves and allows them to focus on coping with crisis. This is one reason people bring food to friends who have suffered a death in the family, but it can apply to organizations as well » (Frost et al., 2002: 58).

⁸³ « The state of empathy, or being empathic, is to perceive internal frame of reference of another with accuracy and with the emotional components and meaning which pertain thereto as if one were the person, but without ever losing the "as if" conditions » (Rogers, 1975 : 3).

⁸⁴ Kanov réfère ici aux travaux de Frost, Dutton, Worline et Wilson, 2000 et de Kahn, 1993.

⁸⁵ « Organizational compassion is the process in which organizational members collectively notice, feel, and respond to pains within their organization » (Frost et al., 2003 : 23 ; Kanov et al., 2004 : 821).

⁸⁶ « Sympathy represents a less demanding emotional process than empathy, since it refers to the ability of an individual to feel for the general suffering of another, with no direct sharing of that person's experience (Eisenberg, 2000) » (Huy, 2003 : 7).

Huy précise, de son côté, que manifester sa sympathie envers les employés et les cadres améliore leur ouverture d'esprit relativement au changement.

« ... expressing sympathy should be emphasized during the "endings" phase as well as the "neutral zone" of organizational transition to reduce employees' agitation and improve their receptivity to the proposed changes » (Huy, 2003: 25).

Les recherches sur la résilience l'ayant démontré, nous croyons que cette attention et cette considération sont aujourd'hui impératives. Ces recherches nous autorisent à croire qu'investir dans l'humain répond à un besoin primaire de l'individu. Celui-ci peut accumuler ses propres facteurs de résilience : avoir confiance en lui, prendre conscience de son autoefficacité, l'aider à donner un sens à sa vie dans l'organisation et répondre à son besoin d'être reconnu comme humain participant. Les dirigeants ont un rôle important à jouer lorsqu'il s'agit d'amener les différents acteurs de l'organisation à devenir résilients. C'est par la communication qu'ils peuvent y arriver. Les organisations plus compatissantes et aidantes peuvent envisager, de la part des individus, des réactions plus résilientes aux changements annoncés ou imprévus.

« The way that you deal with tragedy and illness and misfortune in the lives not only of your top people but of all your people really defines your values as an organization »⁸⁷ (Frost et al., 2002 : 59).

De la même façon, l'intelligence collective d'une organisation⁸⁸ dépend souvent des dirigeants, de leurs attitudes et de leurs réponses aux douleurs collectives des membres de l'organisation. Les changements radicaux bouleversent les règles fondamentales d'interactions des individus d'une organisation, comme Ayotte

⁸⁷ Cette citation est de Mark Whitaker qui a remplacé au pied levé M. Maynard Parker, éditeur de Newsweek foudroyé par une maladie subite et mortelle.

⁸⁸ Ce terme est utilisé par Kanov et al. (2004 : 819) faisant référence au texte de Weick et Roberts (1993), *Collective Minds in Organizations*, Administrative Science quarterly, 38 – 3, 357-381.

(2005)⁸⁹ le fait remarquer, et nous croyons, comme Roux-Dufort, que la résilience de l'individu est un avantage pour l'organisation puisque

« Les facteurs de résilience permettent précisément aux membres d'une organisation de développer de nouvelles solutions, de passer rapidement du rôle qui leur est normalement assigné à d'autres rôles, de se méfier de l'excès de confiance et de maintenir des relations de confiance au sein de l'organisation » (2000 : 18).

La résilience permet à une personne ou à un groupe de se développer et même de pouvoir se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères (Vanistendael, Lecompte 2000 ; Cyrulnik, 2001 et Anaut, 2003).

Coutu⁹⁰, dans un texte intitulé *How Resilience Works*, affirme qu'être résilient c'est être prêt, et c'est pourquoi les entreprises doivent avoir entraîné leur personnel à survivre avant la confrontation. Elle ajoutera que les organisations qui se préoccupent de développer de la résilience disent qu'elles s'arrangent ainsi : « ... we prepare ourselves to act in ways that allows us to endure and survive extraordinary hardship. We train ourselves how to survive before the fact » (2002 : 50). Que l'on soit d'accord ou non avec l'approche présentée par Coutu, une chose ressort : le soutien offert par les dirigeants d'organisation, qu'il soit volontaire ou non, démontre la place et la reconnaissance qu'ils consentent aux individus. Cette place que l'on donne au vécu de l'individu a un effet indéniable sur le sentiment de sécurité qu'il ressent, qu'il soit cadre (Huy, 2002 ; Ayotte, 2005) ou simple employé (Frost et al., 2002 ; Frost, 2003 ; Legros, 2004 ; Coutu, 2002).

⁸⁹ C'est ainsi que Ayotte définit le changement radical en se basant sur les écrits de Huy : « A radical change is a qualitative alteration of an organization's rules of organizing - the fundamental rules that members use to interact cognitively and behaviourally with the world around them (Huy, 2002 : 34) » (Ayotte, 2005: 5).

⁹⁰ Diane L. Coutu est éditrice en chef de Harvard Business Review.

Dans une organisation, la perception collective amplifie l'interaction mutuelle et entraîne une forme de cohésion du groupe (Huy, 2002), ce qui permet aux membres de cette communauté de percevoir autrement la direction de l'organisation, c'est-à-dire qu'ils sentent qu'elle reconnaît leur importance, et augmente leur attachement à leurs collègues, leur confiance envers la direction et même envers l'institution. La compassion, tout comme la reconnaissance, permet d'envisager une augmentation de la résilience des membres de l'organisation et même de l'organisation⁹¹ puisque l'individu développe une plus grande confiance en lui et en l'organisation, ce qui contribue à lui donner une vision plus positive. Dans sa recherche sur les gestionnaires intermédiaires en situation de changement radical, Ayotte fait remarquer que les cadres intermédiaires qui ont reçu du support de leur patron ont été influencé par ce geste et que « ... leur comportement et les a amenés à donner eux-mêmes du support à leurs employés » (2005 : 121).

L'expérience de la résilience nous a permis de découvrir qu'il était nécessaire aujourd'hui de donner une plus grande place au vécu de l'individu dans les organisations qu'il soit cadre (Huy, 2002 ; Ayotte, 2005) ou simple employé (Frost et al., 2002 ; Frost, 2003 ; Legros, 2004 ; Coutu, 2002). D'ailleurs, la figure 6 fait ressortir le fait que la communication aidante favorise l'émergence de la résilience lors d'une catastrophe ou d'un changement. Cyrulnick disait que « ... les enfants agressés qui ont récupéré sans séquelles ont tous bénéficié des soutiens affectifs et verbaux qui permettent la résilience » (2001 : 216).

⁹¹ Certaines organisations ont choisi d'intégrer la compassion dans leurs valeurs. Par exemple, un centre hospitalier permet à ses employés d'offrir leur jour de congé personnel ou même leurs journées de vacances à un confrère dans le besoin (Dutton et al., 2002 dans Kanov et al., 2004 : 820). Kanov dira «... we expect that developing a capacity for the processes of organizational compassion is likely to increase, rather than reduce, an organization's resilience (Gittell & Cameron, 2003; Worline et al., 2003) » 2004 : 822.

Conclusion

« It's not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the most responsive to change ». Charles Darwin

Le but de ce mémoire est d'évaluer si les recherches sur la résilience peuvent contribuer à améliorer la communication organisationnelle lors de changements dans les organisations.

Nous avons d'abord examiné le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations et constaté qu'elles étaient de plus en plus soumises à des tensions externes qui les obligent à se transformer. Ce nouvel état de choses crée des situations insécurisantes qui bousculent et ont des conséquences sur le vécu de tous les membres de l'organisation (Demers, 1999 ; Huy, 2002). Ensuite, nous avons regardé comment la communication organisationnelle contribuait à la réalisation du changement. La littérature situe d'ailleurs le changement comme « ... une problématique proprement communicationnelle » (Giroux, 1998A : 3).

Nous avons également constaté que les recherches sur la communication organisationnelle qui s'intéressent aux émotions vécues par les individus en période de changement étaient rares. Certains auteurs s'y sont penchés et, parmi eux, Giroux (1998) a examiné les effets qu'ont les pertes encourues sur les individus lors de transformations organisationnelles et Huy (1999, 2003) et Ayotte (2005) se sont intéressés à ce que vivent les cadres intermédiaires lors de changements radicaux. La littérature qui traite des organisations résilientes s'intéresse surtout à la planification, à la prévention, à la continuité et à la gestion du risque sans tenir compte du vécu des individus. Il ressort également de notre étude que les organisations associent le principe de résilience à une préparation à la défense de l'organisation plutôt qu'à une

capacité permettant à chacun de ses membres de rebondir à la suite d'un traumatisme collectif vécu individuellement.

Nous savons maintenant que le concept de résilience, que les chercheurs⁹² définissent comme la capacité d'un être humain de rebondir à la suite d'un traumatisme et de poursuivre son développement, nécessite un élément déclencheur⁹³ et que les capacités de résilience se développent à travers un processus relationnel basé sur les rencontres et sur le rapport que l'individu développe avec son environnement et son réseau social.

Nous avons aussi noté que la temporalité dans le développement de la résilience était un élément important du processus, qu'elle se développe au fil du temps (Hanus, 2002 ; Bessoles 2001) et qu'elle varie selon les individus et le type de confrontation à laquelle ils font face (Cyrulnik, 2002 ; Vanistendael et Lecomte, 2000). La résilience s'observe parfois pendant la confrontation, mais surtout après (Cyrulnik, Werner, Vanistendael et Lecomte, 2000) et peut poursuivre son développement longtemps après la confrontation (Benard, 1991 ; Finley, 1994 ; Vanistendael, 2001). Par ailleurs, elle n'est pas permanente (Cyrulnik, 2002) et ne garantit pas une autre réaction résiliente de la part de l'individu confronté à un autre choc (Grotberg, 1997 ; Manciaux, 2004). Cependant, elle peut parfois contribuer à faire face à un autre trauma (Rutter, 1995 ; Manciaux, 2004 ; Luthar, 2000) ». ⁹⁴ Les recherches sur la résilience que nous avons choisi d'analyser, même si elles ne sont pas exhaustives, nous ont appris que la confrontation à un événement perturbateur transforme l'individu et que ce dernier ne retrouvera jamais sa forme initiale. La dynamique de la résilience « ... noue sans cesse un devenir intime avec le devenir social » (Cyrulnick, 1999).

⁹² Garnezy, 1970 ; Rutter, 1985 ; Vanistendael, 1996 ; Vanistendael et Lecomte, 2000 ; Cyrulnik, 1999, 2001 ; Anaut, 2003.

⁹³ La littérature le nomme parfois : événement traumatique, changement, bouleversement, trauma, traumatisme ou stress.

⁹⁴ Ce texte est repris de la section 3,5 du mémoire.

En comparant les modes évolutifs de la résilience à ceux du changement, nous constatons que la première chose qui les distingue est la durée de la période préparatoire. En effet, dans le cas d'un changement organisationnel, cette période est limitée alors qu'elle est beaucoup plus longue lorsqu'il est question de résilience. Il ressort d'ailleurs de la littérature que, lors de la majorité des changements organisationnels planifiés, la direction de l'organisation ne commence son intervention communicationnelle auprès des employés qu'après la période d'anticipation, soit à l'étape de la décristallisation. Ces communications prennent souvent la forme de communications productives (Giroux, 1994). Puisque toute confrontation à un événement traumatique amène l'individu à recourir à ses ressources internes, aux ressources externes et au regard approbateur de l'autre, c'est la perception qu'il a de lui-même et de ses propres capacités, l'impression qu'il a du regard que l'autre porte sur lui (Rutter, 1985 ; Brickman, 1982) ainsi que l'intervention du tuteur (Cyrulnik, 2002) qui guideront ses réactions. L'attitude de l'adulte significatif, sa compréhension, sa reconnaissance et son respect pour l'autre pourront susciter chez l'individu une forme de confiance en l'avenir nécessaire à la résilience. Ces différents facteurs peuvent même contribuer au développement de la résilience chez l'aidant et Frost et al. (2002) iront même jusqu'à dire qu'ils augmenteraient l'attachement à l'institution.

L'ouverture de l'autre et sa disponibilité sont les conditions premières de la relation personnelle (Misrahi, 1999 ; Cyrulnik, 2001). Les espaces de paroles (Blum, 1998) prennent une place importante dans le développement de la résilience puisque la communication qui mène à la résilience est celle qui invite au dialogue et aux relations basées sur le vécu et l'expérience des individus.

Lorsque l'on examine les besoins du sujet résilient à chacune des trois étapes entourant le choc ou le trauma, c'est-à-dire avant, pendant et après, ils se résument ainsi : accueil, espace de parole, écoute et acceptation. On constate cependant que la

communication organisationnelle offre peu de soutien aux individus qui vivent ou qui auront à vivre des changements, bien que certains auteurs s'y soient intéressés tandis que dans les recherches sur la résilience on donne une très grande place au vécu des individus.

Le dernier volet de notre analyse nous a amené à observer la communication aidante dans les organisations. Les études sur la compassion au travail et sur la résilience ont fait ressortir que le soutien offert par les dirigeants d'organisations témoigne de la place et de la reconnaissance qu'ils donnent aux individus et répond à un besoin. Cette sensibilité face au vécu de l'individu a un effet indéniable sur le sentiment de sécurité qu'il ressent, qu'il soit cadre (Huy, 2002 ; Ayotte, 2005) ou simple employé (Frost et al., 2002 ; Frost, 2003 ; Legros, 2004 ; Coutu, 2002), et permet d'envisager une augmentation de la résilience des membres de l'organisation et même de l'organisation (Kanov, 2004). La résilience est un concept qui, dans son application, permet à une personne ou à un groupe de se développer et de se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles ou de traumatismes parfois sévères (Vanistendael et Lecompte 2000 ; Cyrulnik, 2001 ; Anaut, 2003).

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette recherche ne porte que sur une partie des textes sur la résilience, mais elle permet déjà de constater que le fait de prendre en considération le vécu des individus a un impact direct sur leur développement et que la communication organisationnelle doit en tenir compte de plus en plus. Plusieurs sujets ont été effleurés dans cette recherche et mériteraient un examen plus approfondi :

1. La place des tuteurs dans les organisations : les tuteurs naturels (pairs, amis, famille) et les tuteurs formés (directeurs, cadres, contremaîtres, chefs d'équipe, superviseurs) ;
2. La communication organisationnelle continue axée sur le développement des capacités de résilience des sujets ;

3. La contribution de la communication organisationnelle aidante dans le processus de changement.

Finalement, il serait intéressant d'examiner l'impact qu'ont, sur le vécu des employés, les interventions de résilience ou de compassion des dirigeants d'organisations.

Pour terminer, les recherches sur la résilience confirment que tous les êtres humains «... ont un besoin vital de relations avec les autres et le besoin de sentir qu'[ils] participent activement à la société».⁹⁵ La communication organisationnelle peut grandement contribuer à créer ce sentiment à l'intérieur des organisations.

⁹⁵ Leclerc, C. (2001), *Intervenir auprès des groupes. La planification, l'action et l'évaluation*. Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval. Notes de cours, p. 53, cité dans Legros 2004 : 114.

Bibliographie

- Anaut, M. (2003), *La résilience; surmonter les traumatismes*, Paris, Nathan, p.125.
- Ayotte, M. (2005), *La métaphorisation du changement par les gestionnaires intermédiaires en situation de changement radical*, Mémoire de Maîtrise, Département de communication Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Montréal, p. 169.
- Barret, D.J. (2002), *Change communication : using strategic employee communication to facilitate major change*, Corporate Communications : An International Journal, 7(4), p. 219-231.
- Barrois, C. (2005), *Le traumatisme, Traité de psychopathologie*, D. Widlöcher Éditeur, PUF, Paris p. 729-752.
- Batazzi, C. (2001), *La communication manageriale au service du changement organisationnel : de la congruence aux discordances aigues*, Regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication, NICE.
- Beck, U. (1992), *From industrial Society to Risk Society: question of survival, social structure and ecological Enlightenment*, Theory, Culture et Society, ed. S.S. Collection. Vol. 9, London, Sage. 97-123.
- Beck, U. (2002), *The terrorist Threat, World Risk Society Revisited*, Theory culture and Society, SAGE, 19(4): p. 39-55.
- Bierly III, P.E. et J.C. Spencer (1995), *Culture and High Reliability Organisations: The case of the Nuclear Submarine*, Journal of Management, 21(4), p. 639-656.
- Bessoles, P., (2001), Processus originaires et facteurs de résilience, Synapse Janvier 2001 N° 172, www.medspe.com
- Bigelow, J. (1992), *Developing Managerial Wisdom*, Journal of Management Inquiry, 1, p. 143-153
- Block, J.H.B.J. (1980), *The role of ego-control and ego-resilience in the organization of behaviour*, Development of cognition, affect, and social relations: symposia of child psychology Minnesota Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Blum, R.W. (1998), *Healthy Youth Development as a Model for Youth Health Promotion*, A Review Journal of Adolescent Health, 22, p. 368-375.
- Bonanno, G.A. (2004), *Loss, Trauma and Human Resilience*, American Psychology, 59 (January), p. 20-28.
- Bonneuil, C. (2004), *La politique des savoirs dans la société du risque*, EcoRev-

Revue critique d'écologie politique.

- Boussaguet, S. et R. Moreno (2001), *Communication interne et mobilisation du personnel : Ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprises de PME*, Regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication, Nice.
- Bout, L. (2005), *Pour une nouvelle approche de la gestion de crise: La résilience organisationnelle*, L'organisation face à la compétitivité, Emploi, Ressources Humaines, Montpellier.
- Boutet, T. (2005), *Mixité et résilience, dialogue avec Boris Cyrulnik*, Garçon et filles en difficulté, quelle mixité ? Fondation d'Auteuil.
- Claudel, P. (1965), *L'Élasticité américaine*, La Pléiade Éditeur, Paris.
- Coutu, D.L. (2002), *How resilience works*, Harvard Business Review.
- Craig, R.T. (1999), *Communication Theory as a Field*, Communication Theory, 9 (2), p. 119-161.
- Cyrułnik, B. (1999), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob Éditeur, Paris, 218.
- Cyrułnik, B. (1999), *Entretien avec Boris Cyrulnik, Manifeste pour la résilience*, Lettre no 24 -Fondation pour l'Enfance, p. 77-82.
- Cyrułnik, B. (2001), *Les vilains petits canards*, Odile Jacob Éditeur, Paris, 263.
- Cyrułnik, B. (2001), *École et résilience, Les promesses de l'école*, Sorbonne, Paris.
- Dalziel, E.P. (2005), *Understanding the vulnerability of organisations*, The 1855 Wairarapa Earthquake Symposium, Nouvelle Zélande.
- De Coninck, F. (1998), *Les bonnes raisons de résister au changement*, Revue française de gestion, 120: p. 162 -168.
- Demers, C. (1999), *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui*, Gestion, 24(3), p. 133-139.
- Dromby, F. (1997), *Le concept d'inertie de la firme: définition, état des connaissances et agenda de recherche*, Association internationale de management stratégique, Montréal.
- Dussault, M., P. Villeneuve, C. Deaudelin (2001), *L'échelle d'autoefficacité des enseignants : validation canadienne-française du Teacher efficacy scale*, Revue des sciences de l'éducation, 27(1), p. 181-194.
- Emery, F.E., Trist, E.L. (1965), *The causal texture of organizational environments*, Human Relations, 18 p. 21-32.
- Finley, M. (1994), *Cultivating resilience: An overview for rural educators and parents*, ERIC Document Reproduction Service.
- Friedman, M., Buber, M., Mikhail B. (2005), *The Dialogue of Voices and the World*

- That is Spoken*, Dialogue as a Mean of Collective Communications, B.A. Jenlink Editor, Kluwer Academic/Plenum New York. p. 29-39.
- Frost, P. (1999), *Why Compassion Counts !* Journal of Management Inquiry, 8(2) p. 127-133.
- Frost, P., Dutton, J., Worline, M.C., Lilius, J. (2002), *Leading in Times of Trauma*, Harvard Business Review, (Janvier): p. 55-61.
- Frost, P Dutton J., Worline M. C., Mairtilis, S., Kano, J. (2004), *Compassion in organizational life*, American Behavioural Scientist, Vol. 47, No. 6, 808-827
- Gaddum, R. (2004), Business resilience – the next step forward for business continuity, IBM Corporation.
- Garneau, J. (2005), *Enseigner la résilience*, La lettre du psy, vol. 9(1).
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presse Universitaire de France. 474.
- Giroux, N. (1993), *Le changement organisationnel une perspective communicationnelle*, Revue Communication et organisation, 3, p. 1-3.
- Giroux, N., (1994), *La communication interne : une définition en évolution*, Revue Communication et Organisation, 5, p. 16-45.
- Giroux, N. (1998A), *La communication dans la mise en oeuvre du changement*. Management international, 12(2), p. 1-15.
- Giroux, N. (1998B), *Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles*, Interactions, Psychologie des relations humaines, Université de Sherbrooke, Vol.2, p. 154-173.
- Giroux, N. (2000), *Les rôles du dirigeant dans la communication de la stratégie*, J.M. Toulouse, F. Séguin, and T. Hafsi Editeurs, La stratégie des organisations une synthèse, Transcontinental, Montréal, p. 397-409.
- Giroux, N. (2006), *La démarche paradoxale de Karl E. Weick, Les défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de la gestion*, Economica, Editor, Institut de recherche en gestion Université de Paris XII Val de Marne, Paris, p. 25-49.
- Giroux, N. et Chreim, S. (1996), *Creating readiness for strategic change through persuasive message*, Association des sciences administratives du Canada Administrative Sciences Association of Canada, Montreal.
- Giroux, N. et Demers, C. (1998), *Communication organisationnelle et stratégie*, Management international, 2(1), p. 17-32.
- Giroux, N. et Dumas, D. (1996), *L'intégration planifiée et émergente d'une fusion et acquisition : le cas Consulpro*, Université de Montréal, Montréal, p. 42.
- Grotberg, E.H. (1995), *A Guide to Promoting Resilience in Children*, Bernard Van Leer Foundation.

- Grotberg, E.H., (1997), *The International Resilience Project*, International Council of Psychologists, 55th Annual Convention, Graz, Austria.
- Grotberg, E.H. (2003), *Promoting resilience*, OMH Quarterly, 8(4): p. 6-7.
- Hanus, M. (2002), *La résilience : à quel prix ?*, Édition Maloine, Paris, Maloine, 223p.
- Hind, P., M. Frost, S. Rowley (1996), *The resilience audit and the psychological contract*, Journal of Managerial Psychology, 11(7), p. 18-29.
- Isaacs, A., (2003), *An investigation of attributes of school principals in relation to resilience and leadership practices*, Department of Educational Leadership and Policy Studies, The Florida State University College of education: Tallahassee.
- Isabella, L.A., (1990), *Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events*, Academy of Management Journal, 33(1), p. 7-41.
- Kanov, Jason M., Maitlis, Sally, Worline, Monica C., Dutton Jane E., Frost Peter J., Lilius, Jacoba M. (2004), *Compassion in Organizational Life*, American Behavioral Scientist, vol. 47, no. 6, 808-827.
- Klein, J.A. (1984), *Why supervisors resist employee involvement*, Harvard Business Review, Vol. 62, no 5, Septembre-octobre, 87-95.
- Klein, S. (1996), *A management communication strategy for change*, Journal of Organizational change management, vol. 9 no 2, pp 32-46.
- Larose, F., Terrisse, B., Bourque, J., Kurtness, J. (2001), *La résilience scolaire comme indice d'acculturation chez les autochtones : bilan de recherches en milieux innus*, Revue des sciences de l'éducation, XXVII (1): p. 151-180.
- Lecomte, J. (2004), *Les enseignants, tuteurs potentiels de résilience*, Le Journal des psychologues, (216).
- Legros, J. (2004), *Quand le travail donne les bleus au coeur! Intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail*, Mémoire de Maîtrise, Faculté des Sciences de l'éducation, Université Laval, Québec.
- Levi, P. (1987), *Si c'est un homme* Paris, Julliard, 314 p.
- Lewin, K. (1972), *Psychologie dynamique*, P.U.D., France, Paris, 296.
- Lighezzolo, J., C.D. Tychev (2004), *La résilience : Se (re) construire après le traumatisme*, Collection Psych-Pocket, Edition IN PRESS, 160.
- Luthar, S.S., D. Cicchetti, B. Becker (2000), *The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work*, Child Development, 71(3), p. 543-562.
- Mailloux, F. (1997), *La relation de confiance et l'adhésion des employés au*

- changement lors d'une Fusion-Acquisition*, Mémoire de Maîtrise, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Montréal, 101 p.
- Manciaux, M. (2001), *La Résilience : résister pour se construire*, Cahiers médico-sociaux, Éditions Médecine et Hygiène, p. 57-66
- Manciaux, M. (2003), *De la souffrance à la résilience, En quoi la résilience concerne-t-elle les soignants ?*, Gériatologie, 128: p. 26-31.
- Manciaux, M. (2004), *Société – santé – résilience – foi*, Conférence des évêques de France, Chevilly Larue, www.cef.fr.
- Marcoux, C. (2002), *La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel: le cas d'une acquisition transfrontalière*, Mémoire de Maîtrise, Département de communication, Université de Montréal, Montréal, 113 p.
- Millot, P. (2004), *Boris Cyrulnik «Être heureux, ça s'apprend»*, Québec science, p. 111-114.
- Mintzberg, H., A. Bruce, J. Lampel (1999), *Transformer l'entreprise*, Gestion, 24(3): p. 123-131.
- Mishari, R (1999), *Qui est l'autre ?*, Armand Colin, Paris, 235 p.
- Moro, M.R. (2005), *Working with children of immigrant parents: clinical viewpoints and research orientations*, Texte en ligne, Association Internationale d'EthnoPsychanalyse.
- Nguyen-Huy, Q. (2002), *Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change - The Contribution of Middle Managers*, Administrative Science Quarterly, 47, p. 31-69.
- Nguyen-Huy, Q. (2003), *An Emotion-based View of Strategic Renewal*, Strategy Process Conference, INSEAD, Paris.
- Nguyen-Huy, Q. (2005), *Emotional Triggers in Strategy Implementation: Emotions as Advance Feedback Signals*, Texte non publié.
- Ouimet, G., Dufour, Y. (1997), *Vivre et gérer le changement ensemble?* Revue française de gestion, p. 23-40.
- Putnam, L., N. Phillips, Chapman, P. (1996), *Metaphors of communication and organization*, Handbook of organizational studies S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord, Editors, Sage, London, p. 375-408.
- Putnam, L.L., Fairhurst, G.T. (2001), *Discourse analysis in organizations: Issues and concerns*, The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, F.M. Jablin et L.L. Putnam, Editors, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 78-136.
- Rapin, A. (2001), *Il ne faut jamais réduire une personne à son trauma*, Label, 45.

- Rogers, C.R. (1975), *Empathic: An Unappreciate Way of Being*, The counseling psychologist, vol. 5, p2-10.
- Roux-Dufort, C. (2000), *Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : implications pour la gestion des crises*, Management et Stratégie, Pôle Transformations, ruptures et crises, EDHEC, Lille, 26 p.
- Roux-Dufort, C. (2003), *La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle, Les sens de l'action, Karl E. Weicks : sociopsychologie de l'organisation*, B. Vidaillet Éditeur, Paris, p. 139-157.
- Rutter, M. (1985), *Resilience in the Face of Adversity*, British Journal of Psychiatry, 147, p. 598-611.
- Rutter, M. (1987), *Psychosocial resilience and protective mechanisms*, American Journal Orthopsychiatry, 57(3), p. 316-31.
- Soparnot, R. (2005), *L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*, Gestion, Revue Internationale de gestion, 29(4), p. 31-42.
- Terrisse, B. (2000), *L'enfant résilient : perspectives théoriques et état de la question*, Colloque du Programme pancanadien de recherche en éducation (PPRE), Ottawa.
- Tomkiewicz, S. (2000), *La résilience*, ADSP (Actualité et dossier en santé publique), revue trimestrielle du Haut Comité de la santé publique, Paris, no 31, p. 60-62.
- Truchot, D., Derégard, M. (2001), *Perceived inequity, communal orientation and burnout: The role of helping models*. Work & Stress, 15(4), p. 347-356.
- Utesch, W.E. (2002), *From a glass half empty to a glass half full: A review of the Transition from Deficit to Strength-Based approaches*, Strength-Based Practices Overview The Foellinger Foundation, www.foellinger.org, 10 p.
- Vandangeon-Derumez, I. (1998), *Les acteurs du changement. La dynamique des processus de changement*, Thèse de doctorat, Science de gestion, Paris-Dauphine, Paris. p. 336.
- Vanistendael, S. (2002), *L'espoir qui se révèle vrai la résilience*, Revue Choisir.
- Vanistendael, S. (2003), *Comment construire la résilience? La résilience en action, passeport pour la santé - Faire face aux difficultés et construire*, Journée régionale de la Faculté de Médecine Rockefeller – Lyon, Faculté de Médecine.
- Vanistendael, S., Lecomte J. (2000), *Le bonheur est toujours possible. Construire la résilience*, Paris, Bayard.

- Vidaillet, B., Allard-Poesi, F., Koenig, G., Laroche, H., Roux-Duport, C. (2003), *Le sens de l'action Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, ed. B. Vidaillet, Paris, Vuibert, 181.
- Vincent, C. (2003), *Boris Cyrulnik, reconstruteur de l'enfance brisée*. LE MONDE, 2 février 2003.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London, Sage, 248.
- Weick, K.E. (2003), *L'effondrement du sens dans les organisations, L'accident de Mann Gulch, Le sens de l'action : Karl E. Weick : socio psychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris, p. 59-87.
- Weick, K.E. et Quinn, R.E. (1999), *Organizational change and development*, Annual Review of Psychology, 50, p. 361-386.
- Weick, K.E. et Sutcliffe, K. (2001), *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Werner, E. (2005), *Resilience and Recovery: Findings from Kauai Longitudinal Study*, Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health, 19(1): p. 11-14.
- Werner, E., Smith, R.S. (1982), *Vulnerable but Invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*, New York, McGraw Hill.
- Werner, E., Smith, R.S. (1993), *Risk, resilience and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study*, Development and Psychopathology, 5, p. 503-515.

Annexe I

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Rutter	1993	Séparation			However, animal evidence indicates that acute physical stressors lead to lasting neuroendocrine changes that are associated with increased resistance to later stress. One study of children's admission to hospital showed that those who had experience previous happy separation (staying with friends or grandparents) were less likely to be upset by admission» p.629	Adaptation Immunisation
Rutter	1993	Provocation nuisible			«Resilience results from having encounter at a time, and in a way, that body can cope successfully with the noxious challenge to its system. In short, resistance to infection comes from the experience of coping successfully with lesser doses, or modified versions, of the pathogen. » p. 627	Adaptation Immunisation
Garnezy	1995	Insulte	Garnezy defined resilience as « the capacity to recover and maintain, adaptive behaviour after insult» « Those who are resilient are flexible. They are not invincible or invulnerable. Resilience is not a trait that some have others do not; rather, it represents an interaction between the individuals and the environment.» p.368			Maintenir un comportement

⁹⁶ Ce tableau présente 27 définitions de la résilience que nous avons recensées à l'intérieur des 38 textes analysés.

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Grotberg	1995	Adversité	«Resilience is important because it is the human capacity to face, overcome and be strengthened by or even transformed by adversities of life» p. 7			Faire face Dépasser
Vanistendael	1996	Stress Adversité	«... la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative			Réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable
Guedeney	1998			La résilience est un processus complexe, un résultat, l'effet d'une interaction entre l'individu et son environnement. Et l'aspect clef de cette relation, c'est bien semble-t-il la capacité d'être en relation avec l'autre : on n'est pas résilient face à tout et n'importe quoi, et on ne l'est en tout cas pas tout seul, sans être en relation (Guedeney, 1998, p. 17) Legros p.2		
Cyrulnick	1999			«Il vaut mieux dire que la résilience est un processus diachronique et synchronique : les forces biologiques développementales s'articulent avec le contexte social, pour créer une représentation de soi qui permet l'historisation du sujet. On peut dire simplement que la résilience est un tricot qui noue une laine développementale avec une laine affective sociale.		
Tomkiewicz	2000	Traumatismes			«... il n'y a pas une résilience, mais des possibilités de rebondir qui varient tant selon la nature et l'intensité des traumatismes que suivant le moment où ils agissent dans le développement de l'individu.»	Développement

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Luthar	2000	Adversité		<p>Resilience refers to a dynamic process encompassing positive adaptation within the context of significant adversity. Implicit within this notion are two critical conditions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. exposure to significant threat or severe adversity; 2. the achievement of positive adaptation despite major assaults on developmental process <p>(Gramezy, 1990; Luthar & Zigler, 1991; Masten, Best, & Gramezy, 1990; Rutter, 1990; Werner & Smith, 1982, 1992) p. 543</p>		Adaptation positive
Vansitendael	2000				<p>La résilience n'est pas une nouvelle technique d'intervention. Elle intègre dans une démarche cohérente une série de connaissances et de savoir-faire, qui nous invite à poser un regard plus positif sur les êtres humains et sur leur existence. P.177</p>	Regard positif
Bessoles	2001	Traumatismes		<p>C'est un processus dynamique et économique dont l'efficacité réside, non pas dans la résistance aux traumatismes, mais dans la plasticité des liens psychiques. Il est discontinu. Il s'étaye sur la structure de personnalité de la victime préalable à l'effraction individuelle ou collective.</p> <p>C'est un processus d'adaptabilité où convergent les processus psychiques du sujet, les interactions du milieu et les stratégies de prise en charge.</p> <p>C'est un processus dépendant des mécanismes proto, pré et représentatifs de la victime c'est-à-dire sa capacité à scénariser son trauma comme lui donner un sens possible.</p>		

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Bessoles,	2001	Conditions traumatogènes	Capacité à maintenir une homéostasie endopsychique et intersubjective dans des conditions traumatogènes.			Maintien une homéostasie
Le grand Robert	2001	Événements de vie difficiles Traumatismes graves Circonstances adverses	Psychol. Fait de «surmonter les événements de vie difficiles». La capacité de résilience des enfants ayant subi des traumatismes graves. Traits de résilience. L'amélioration du sujet souffrant, la reprise de son évolution psychique sa résilience, cette aptitude à tenir le coup et à reprendre un développement dans les circonstances adverses (...) Boris Cyrulnik, les vilains petits canards p. 19 Le grand Robert de la langue française (2001), Tome 5, p. 2007			Reprise de son évolution psychique Reprendre un développement
Cyrulnik	2001	Torrents		«Il s'agit d'un processus, d'un ensemble de phénomènes harmonisés où le sujet se faufile dans un contexte affectif, social et culturel. La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents ...» (Cyrulnik, Les vilains petits canards, 259) » dans Hanus p. 88		Navigation

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Werner Smith	2001	Adversité Risque Conditions défavorables		«During the last to decades of the twentieth century, behavioral scientist interested in developmental psychopathology began to shift their focus from negative developmental outcomes to individuals who had made successful adaptation to life despite great odds (Anthony and Cohler, 1987; Masten and Garmezy, 1985; Rutter 2000; Werner and Smith, 1982, 1992). A rapidly growing body of literature has now accumulated that deals with the phenomenon of resilience – the dynamic process that leads to positive adaptation within the context of significant adversity (Luthar, Cicchetti, and Becker, 2000)» p.3 «...» «resilience is thus conceived as an end product of buffering processes that do not eliminate risks and adverse conditions in life but allow the individual to deal with them effectively (Rutter 1987)» p.3		Adaptation positive Buffering processes
Hannus	2002	Stress	«... la résilience est la capacité à résister aux effets néfastes des stress de la vie » p.24			Résistance
Hannus	2002	Épreuves	«... La résilience apparaît résolument comme une capacité, un ensemble de capacités, et un processus tout à fait général, universel peut-être, dans le développement : la réussite à surmonter les épreuves : «La résilience est à la fois cet ensemble dynamique et variable de modalités adaptatives et les résultats qui en découlent qui ne peuvent qu'être appréciées que partiellement de l'extérieur» p.94	«... La résilience apparaît résolument comme une capacité, un ensemble de capacités, et un processus tout à fait général, universel peut-être, dans le développement : la réussite à surmonter les épreuves : «La résilience est à la fois cet ensemble dynamique et variable de modalités adaptatives et les résultats qui en découlent qui ne peuvent qu'être appréciées que partiellement de l'extérieur» p.94		Réussite à surmonter les épreuves

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Hanus	2002	Situation difficile			«... la résilience est un état d'esprit, la confiance suffisante de pouvoir faire face à la situation difficile qui va permettre à l'intéressé d'agir, de réagir, de se battre.» p. 44	Confiance pour agir; réagir et se battre
Hanus	2002	Difficulté particulièrement lourde ressentie Injustice			«... la résilience est une œuvre de révolte contre une difficulté particulièrement lourde ressentie par l'enfant comme une injustice qui crie vengeance. C'est la manière dont les enfants vivent le deuil d'un de leurs proches dans la toute puissance qui est à la base de leur culpabilité inconsciente considérable de leur honte également. En ce sens la résilience est aussi un message, une réponse, elle a donc un ou des interlocuteurs » p.46	Deuil Message Réponse
Cyrulnick	2002			Ce qui revient à dire que parler de résilience en termes d'individu constitue une erreur fondamentale. On n'est pas plus ou moins résilient, comme si l'on possédait un catalogue de qualités : l'intelligence innée, la résistance au mal ou la molécule de l'humour. La résilience est un processus, un devenir de l'enfant qui, d'actes en actes et des mots en mots, inscrit son développement dans un milieu et écrit son histoire dans une culture. C'est donc moins l'enfant qui est résilient que son évolution et son historisation. p.261		Un devenir de l'enfant

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Anaut	2003	Environnement	<p>La plupart des chercheurs s'accordent pour considérer que la résilience se construit dans l'interaction sujet-environnement. Ainsi parler de résilience comme une capacité, pourrait conduire à concevoir cette capacité de résilience comme le produit d'une interaction avec l'environnement. Le sujet développerait ainsi sa capacité de résilience dans sa rencontre avec l'environnement. Cependant nous pouvons également concevoir que c'est au contraire la capacité de résilience singulière de l'individu qui lui permet de percevoir d'agir sur son environnement de manière significative. p. 43</p>			Perception d'agir sur son environnement de manière significative
Isaacs	2003	Changement	Resilient people have the capacity to believe that change is a manageable process. p. 18			Changement possible
Werner et al	2003	Situations délétères	<p>Werner et al. ont observé qu'un certain nombre de ces enfants s'accoutumaient de l'environnement défaillant en témoignant d'une adaptation sociale parfois remarquable et d'une capacité à rebondir après avoir vaincu et dépassé des situations délétères, caractéristiques d'un fonctionnement résilient. Anaut. p. 38</p>			Adaptation sociale
Vanistendael, Lecompte	2003	Événements déstabilisants Conditions de vie difficiles Traumatismes sévères	<p>La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. p. 34 (Anaut)</p>			Poursuite du développement Projection dans l'avenir

Résilience⁹⁶

Auteur	Date	Événement	Capacité	Processus	Autre	Résultat
Isaacs	2003	Adversité	Although definitions of resilience differ across studies and disciplines, the researchers attempted to identify some basic features of the concept. The most common aspects are the ability to recover; to bounce back; coping and adaptation; willingness and ability to implement change; overcoming adversity; withstand hardship; and strength to confront. p.11			<p>Affrontement</p> <p>Adaptation</p> <p>Habilité à changer</p>
Manciaux	2004	<p>Éléments déstabilisants</p> <p>Situations extrêmes</p> <p>Traumatismes</p> <p>maladies</p> <p>Deuils</p> <p>Conditions de vie difficiles</p> <p>Pauvreté</p>	«La résilience c'est la capacité d'une personne ou d'un groupe (-les familles) à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'éléments déstabilisants, de situations extrêmes, comme (cataclysme naturels, les guerres, les camps de concentration, les traumatismes sévères, graves maladies, deuils séparations et de conditions de vie difficiles, vie dans la pauvreté, la précarité.» p.13			<p>Poursuite du développement</p> <p>Projection dans l'avenir</p>
Legros	2004	Événement extrême, hors de son contrôle	La résilience est un processus qui amène une personne à reprendre le contrôle de sa vie d'une manière satisfaisante alors qu'elle éprouvait un sentiment d'impuissance après avoir pris conscience de sa vulnérabilité à la suite d'un événement extrême, hors de son contrôle. Le traumatisme peut effectivement bouleverser la vie d'une personne, entre autres, parce qu'il dévoile les inconsistances de l'identité et qu'il confronte ses valeurs, ses croyances qui peuvent être fortement ébranlées à la suite d'une expérience douloureuse. p.67			Contrôle de sa vie

Annexe II

1. Anaut, M. (2003), *La résilience; surmonter les traumatismes*, Paris, Nathan, p.125.
2. Block, J.H.B.J. (1980), *The role of ego-control and ego-resilience in the organization of behaviour*, Development of cognition, affect, and social relations: symposia of child psychology Minnesota Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
3. Blum, R.W. (1998), *Healthy Youth Development as a Model for Youth Health Promotion*, *A Review Journal of Adolescent Health*, 22, p. 368-375.
4. Bonanno, G.A. (2004), *Loss, Trauma and Human Resilience*, *American Psychology*, 59 (January), p. 20-28.
5. Bout, L. (2005), *Pour une nouvelle approche de la gestion de crise: La résilience organisationnelle*, L'organisation face à la compétitivité, Emploi, Ressources Humaines, Montpellier.
6. Boutet, T. (2005), *Mixité et résilience, dialogue avec Boris Cyrulnik*, Garçon et filles en difficulté, quelle mixité ? Fondation d'Auteuil.
7. Coutu, D.L. (2002), *How resilience works*, Harvard Business Review.
8. Cyrulnik, B. (1999), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob Éditeur, Paris, 218.
9. Cyrulnik, B. (1999), *Entretien avec Boris Cyrulnik, Manifeste pour la résilience*, Lettre no 24 -Fondation pour l'Enfance, p. 77-82.
10. Cyrulnik, B. (2001), *Les vilains petits canards*, Odile Jacob Éditeur, Paris, 263.
11. Cyrulnik, B. (2001), *École et résilience, Les promesses de l'école*, Sorbonne, Paris.
12. Finley, M. (1994), *Cultivating resilience: An overview for rural educators and parents*, ERIC Document Reproduction Service.
13. Garneau, J. (2005), *Enseigner la résilience*, La lettre du psy, vol. 9(1).
14. Grotberg, E.H. (1995), *A Guide to Promoting Resilience in Children*, Bernard Van Leer Foundation.
15. Grotberg, E.H., (1997), *The International Resilience Project*, International Council of Psychologists, 55th Annual Convention, Graz, Austria.
16. Grotberg, E.H. (2003), *Promoting resilience*, *OMH Quarterly*, 8(4): p. 6-7.
17. Hanus, M. (2002), *La résilience : à quel prix ?*, Édition Maloine, Paris, Maloine, 223p.
18. Hind, P., M. Frost, S. Rowley (1996), *The resilience audit and the psychological contract*, *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), p. 18-29.
19. Isaacs, A., (2003), *An investigation of attributes of school principals in relation to*

resilience and leadership practices, Department of Educational Leadership and Policy Studies, The Florida State University College of education: Tallahassee.

20. Lecomte, J. (2004), *Les enseignants, tuteurs potentiels de résilience*, Le Journal des psychologues, (216).
21. Legros, J. (2004), *Quand le travail donne les bleus au coeur! Intervention centrée sur la résilience et le pouvoir d'agir des personnes qui vivent de la violence psychologique au travail*, Mémoire de Maîtrise, Faculté des Sciences de l'éducation, Université Laval, Québec.
22. Levi, P. (1987), *Si c'est un homme* Paris, Julliard, 314 p.
23. Lighezzolo, J., C.D. Tychey (2004), *La résilience : Se (re) construire après le traumatisme*, Collection Psych-Pocket, Edition IN PRESS, 160.
24. Luthar, S.S., D. Cicchetti, B. Becker (2000), *The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work*, Child Development, 71(3), p. 543-562.
25. Manciaux, M. (2001), *La Résilience : résister pour se construire*, Cahiers médico-sociaux, Éditions Médecine et Hygiène, p. 57-66
26. Manciaux, M. (2003), *De la souffrance à la résilience, En quoi la résilience concerne-t-elle les soignants ?*, Gériatologie, 128: p. 26-31.
27. Manciaux, M. (2004), *Société – santé – résilience – foi*, Conférence des évêques de France, Chevilly Larue, www.cef.fr.
28. Millot, P. (2004), *Boris Cyrulnik «Être heureux, ça s'apprend»*, Québec science, p. 111-114.
29. Rutter, M. (1985), *Resilience in the Face of Adversity*, British Journal of Psychiatry, 147, p. 598-611.
30. Rutter, M. (1987), *Psychosocial resilience and protective mechanisms*, American Journal Orthopsychiatry, 57(3), p. 316-31.
31. Terrisse, B. (2000), *L'enfant résilient : perspectives théoriques et état de la question*, Colloque du Programme pancanadien de recherche en éducation (PPRE), Ottawa.
32. Tomkiewicz, S. (2000), *La résilience*, ADSP (Actualité et dossier en santé publique), revue trimestrielle du Haut Comité de la santé publique, Paris, no 31, p. 60-62.
33. Vanistendael, S. (2002), *L'espoir qui se révèle vrai la résilience*, Revue Choisir.
34. Vanistendael, S. (2003), *Comment construire la résilience? La résilience en action, passeport pour la santé - Faire face aux difficultés et construire*, Journée régionale de la Faculté de Médecine Rockefeller – Lyon, Faculté de Médecine.
35. Vanistendael, S., Lecomte J. (2000), *Le bonheur est toujours possible. Construire la résilience*, Paris, Bayard.
36. Werner, E. (2005), *Resilience and Recovery: Findings from Kauai Longitudinal Study*, Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health, 19(1): p. 11-14.

37. Werner, E., Smith, R.S. (1982), *Vulnerable but Invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*, New York, McGraw Hill.
38. Werner, E., Smith, R.S. (1993), *Risk, resilience and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study*, *Development and Psychopathology*, 5, p. 503-515.