

# L'avènement du télétravailleur résilient à l'ère post-Covid ?

**Fabienne Scandella**  
Sociologue du travail

La pandémie de Covid-19 a bouleversé l'organisation du travail. Si durant le confinement, l'expérience du télétravail en mode contraint a pu être l'occasion d'une célébration de la capacité d'adaptation des entreprises et de leurs salariés à une situation inédite, la prolongation du télétravail a en revanche donné à voir la fatigue, voire la souffrance psychique<sup>1</sup>, de ceux pour qui le travail assigné à résidence n'est en rien synonyme de mieux-être<sup>2</sup>. Pour y remédier, de nombreuses entreprises proposent désormais des formations à la résilience. Mais, finalement, que revêt ce concept aussi omniprésent qu'indéfini ? De quels pouvoirs serait doté le travailleur résilient et faut-il se réjouir de son avènement ?

1. Ehrenberg A. (2021) Fatigue nerveuse : covid, santé mentale, individualisme, *Telos*, 11 janvier 2021. <https://www.telos-eu.com/fr/societe/fatigue-nerveuse-covid-sante-mentale-individualism.html>
2. Marquis N. (2021) Fatigués mais actifs : la résilience par temps de pandémies, *Esprit*, 2021/6, p. 87. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_fr)
3. Tisseron S. (2017) *La résilience*, Paris, PUF, pp. 7-9.
4. Ionescu S. et Jourdan-Ionescu C. (2010) Entre enthousiasme et rejet : l'ambivalence suscitée par le concept de résilience, *Bulletin de psychologie*, 510 (6), p. 401.

Depuis mars 2020, le travail à distance est devenu la norme pour une part significative de travailleurs européens. Il faut dire que le contexte pandémique, non content de conférer à ce concept de résilience une aura vertueuse, l'a érigé en finalité. On promet ainsi désormais des nations, des économies, des systèmes de santé résilients et on parle tout autant de résilience climatique que de cyber-résilience. D'ailleurs, la pièce maîtresse du plan de relance de l'Union européenne, NextGenerationEU, ne s'intitule-t-elle pas "Facilité pour la relance et la résilience"<sup>3</sup> ?

## Aux origines d'un buzzword polysémique

L'origine étymologique du terme "résilience" vient du latin *resilire*, qui adosse le verbe *salire*, sauter, au préfixe *re*, qui indique un mouvement vers l'arrière. Là où la langue française du Moyen-Âge va donner naissance au concept de "résiliation", qui désigne l'action de se rétracter, de se délier d'un contrat, dans un mouvement de recul,

la langue anglaise va quant à elle s'emparer du participe présent du mot latin *resilire*, c'est-à-dire *resiliens*, et lui associer l'idée, qui va s'avérer particulièrement porteuse, du rebond, autrement dit d'un mouvement de retour à l'équilibre<sup>4</sup>. Dès le XVII<sup>e</sup> siècle, le concept va gagner en popularité dans la langue anglaise notamment sous la plume de Sir Francis Bacon (1627). Dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, la "résilience" fait son entrée dans le langage scientifique, du côté de la physique des matériaux où elle sert à caractériser l'élasticité et la résistance du bois et des métaux lorsqu'ils sont exposés à des chocs<sup>5</sup>. Les matériaux dits "résilients" sont donc ceux qui, parvenant à absorber le choc, reviennent à leur état initial.

À partir de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le concept de résilience se propage dans de nombreuses autres disciplines, parmi lesquelles la psychologie, l'écologie et les sciences de gestion. En psychologie, on cherche alors à comprendre comment certains enfants qui ont été confrontés à un traumatisme (p. ex., guerre, deuil, maltraitance) parviennent à "triumpher de leur malheur" et à devenir des adultes épanouis,

alors que d'autres demeurent affligés par l'épreuve leur vie durant. La capacité de résilience est alors convoquée pour expliquer ces destinées qui conjurent le sort en parvenant 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". En écologie, Holling (1973) va transposer le concept de la résilience à l'étude des systèmes soumis à des perturbations et va suggérer, rompant en cela avec l'acception issue de la physique des matériaux, que confrontés à des perturbations, les systèmes résilients ne reviennent pas à l'équilibre *stricto sensu* mais adaptent précisément leur structure au changement pour continuer à fonctionner dans les nouvelles circonstances. Plus tardivement, à partir des années quatre-vingt, les sciences de gestion définiront, de façon assez mimétique, la résilience des organisations comme la capacité à réagir et à s'adapter à une situation inattendue ou à une crise<sup>6</sup>.

Ce bref détour par les racines et quelques-uns des usages scientifiques du concept permet de mettre en évidence trois particularités du concept. D'une part, le concept de résilience est, par définition, inséparable de l'existence d'une perturbation puisque c'est suite à la survenue de la seconde que la première serait susceptible de se donner à voir. L'engouement autour de la notion de résilience dans le contexte actuel de crise sanitaire et économique n'est donc guère surprenant. D'autre part, le concept de résilience demeure indéterminé, auréolé d'une magie nébuleuse. Un rebond donc, certes, mais à quelle échéance et à quelles conditions, pour aller où, jusqu'où, et à quel prix? Enfin, le concept de résilience entretient le

mystère sur ses déterminants (c.-à-d., inné par opposition à ce qui est acquis). Est-il possible et même souhaitable de réparer *a priori* les individus et les systèmes les plus aptes au rebond salvateur alors même que par définition la résilience semble ne pouvoir se révéler *qu'a posteriori*, c'est-à-dire après l'exposition à une crise ou une perturbation?

Plus récemment, les tenants du "développement personnel" vont émanciper la résilience du registre de l'inné pour l'introduire dans le champ de l'acquis. Pour ces adeptes du travail sur soi et de la pensée positive, s'il est en effet indéniable que certaines personnes en paraissent naturellement mieux dotées que d'autres, il n'en demeure pas moins que la résilience peut s'acquérir en se travaillant. Elle ne serait donc désormais plus l'apanage de quelques élus, qui de surcroît s'ignoraient bien souvent mais, à condition d'y mettre du sien, une compétence salvatrice accessible au commun des mortels et donc, bien entendu, aux travailleurs.

### Travailleurs, résiliez-vous ! : l'injonction à l'adaptabilité

Dans les sciences de gestion ainsi que dans le langage managérial, on a coutume de qualifier le monde dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui par l'acronyme VUCA<sup>7</sup>, pour en épingler les principales caractéristiques : la volatilité (*volatility*), l'incertitude (*uncertainty*), la complexité (*complexity*) et l'ambiguïté (*ambiguity*). Selon cette perspective, la crise occasionnée par le Covid-19 est un événement VUCA majeur. Et il y a fort à parier que, dans les écoles de management, elle servira longtemps à prêcher le mantra de l'agilité, de l'adaptabilité et de la réactivité comme autant de vertus organisationnelles et individuelles nécessaires aux entreprises pour faire face à un monde en perpétuel changement, tout à la fois instable, imprévisible, voire parfois menaçant.

En pareil contexte, alors que la fatigue et la démotivation guettaient de nombreux télétravailleurs épuisés par les confinements successifs, les entreprises n'ont pu qu'être séduites par l'offre florissante de formations à la résilience, une "soft skill" taillée pour les crises. En leur sein, des consultants en développement personnel ont ainsi entrepris d'aider les travailleurs à "acquiescer", à "améliorer" voire à "cultiver" la résilience au travail pour mieux s'adapter à un environnement en perpétuel changement ou annoncé comme susceptible de le devenir.

À première vue, la démarche paraît relever d'un pragmatisme de bon aloi. Quel

mal y aurait-il à booster la résilience des travailleurs, à les aider à rebondir après une déconvenue, un échec, un choc, une pandémie? En réalité, passée à la moulinette du développement personnel et incorporée à la novlangue managériale<sup>8</sup>, la résilience version "corporate" a perdu son lustre bienveillant et requiert d'être envisagée avec plus de réserve. Pour s'en convaincre, une plongée dans le contenu des formations s'impose.

↳ En guise d'introduction des formations à la résilience en entreprise, il y a souvent cette fable du Chêne et du Roseau de Jean de La Fontaine. Photo : © Balga



**Les entreprises n'ont pu qu'être séduites par l'offre florissante de formations à la résilience, une "soft skill" taillée pour les crises.**

6. Vanistendael S. cité par Cyrulnik B. (1999) *Un merveilleux malheur*, Paris, O. Jacob, p. 8.

7. Peyron J.-L. (2017) Le concept de résilience: quel apport pour la gestion des écosystèmes forestiers, Ecofor.

8. L'acronyme est issu du vocabulaire militaire américain.

9. Vandeveld-Rougale A. (2017) *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Paris, Érès.

## L'incursion du concept de la résilience dans les entreprises participe d'une "psychologisation des rapports de travail".

### Plier sans rompre : éloge de l'éthos du roseau

En guise d'introduction des formations à la résilience en entreprise, il y a souvent cette fable du *Chêne et du Roseau* de Jean de La Fontaine. Un chêne qui s'enorgueillit de résister à la tempête s'apitoie sur le sort d'un roseau, contraint de baisser la tête au moindre coup de vent. Le roseau, indisposé par la compassion du chêne, lui dit préférer "plier sans rompre" que "résister sans courber le dos". Le vent du nord se lève soudain et arbitre ce duel de postures en déracinant le chêne. La morale de l'histoire donne le ton de la formation : courber l'échine face à l'adversité, consentir à son sort sans se lamenter, s'adapter envers et contre tout serait la seule posture soutenable sur le long terme. La résilience ne serait finalement rien de moins qu'une question de survie.

On assiste d'ordinaire ensuite à une prise de pouls du vécu des télétravailleurs, qui se traduit par un bref sondage durant lequel ces derniers sont invités à s'exprimer sur leur ressenti, leurs émotions durant la crise sanitaire. Les résultats relatifs au confinement sont contrastés, laissant entrevoir que d'aucuns sont bien parvenus à s'en accommoder favorablement sur le court terme. Pour la longue période qui lui succède, par contre, la frustration, l'inquiétude, la colère, la lassitude, la tristesse et le stress sont les items les plus récurrents. Preuves s'il en est d'ailleurs que la formation n'est pas superflue et que le public qui y assiste mérite bien qu'on l'aide à "trouver la force pour rebondir, pour être résilient, pour grandir de cette crise". L'occasion aussi de seriner le sempiternel "ce qui ne me tue pas me rend plus fort", puisque Nietzsche l'a écrit.

Invités à pointer les sources de ces émotions négatives et du stress ressenti, les télétravailleurs épinglent principalement la charge de travail, le manque de contrôle, le "tout au business", l'isolement, l'organisation future du travail et l'impact sur la santé de leur entreprise. Le tableau n'est guère encourageant mais la cause n'est pas perdue pour autant car pour devenir résilient,

il suffirait d'avoir "les bons outils". La première démarche à entreprendre dans cette voie consisterait à réinitialiser le "locus de contrôle" (*locus of control*)<sup>10</sup>, ce tableau de bord qui préside aux attributions causales vis-à-vis des événements qui surviennent dans nos vies, et à opter pour une attitude plus positive face à l'adversité, attitude qui s'avérerait en retour bénéfique pour notre bien-être. L'idée centrale est la suivante : c'est la réaction négative des individus, entendez la résistance, à ce qui leur arrive qui occasionne leur mal-être plutôt que la nature même des situations ou des événements auxquels ils sont exposés.

Pour en convaincre l'audience, les candidats à la résilience sont invités, au travers d'un nouveau sondage, à se prononcer sur le caractère nuisible du stress. Les réponses sont sans appel : à l'unanimité, tous entérinent l'effet nocif du stress sur la santé. Ils sont alors mis en présence des résultats d'une étude, qualifiée de scientifique, menée aux États-Unis, selon laquelle, il aurait été possible de démontrer que, parmi les individus exposés aux stress, seuls ceux qui lui attribuaient un caractère nocif seraient décédés prématurément ! Ce ne serait donc pas le stress qui nous tuerait mais notre résistance, notre inquiétude par rapport à celui-ci. Le même raisonnement est ensuite appliqué à l'un des facteurs de stress mentionné par les télétravailleurs : la charge de travail excessive. Prenant appui sur le "locus de contrôle", il est alors décrété que ce facteur de stress doit être envisagé comme "externe" et, surtout, comme "incontrôlable", évacuant ainsi le principe même de la prévention primaire qui prévoit d'agir en amont, sur les causes des risques. Lui opposer de la résistance serait non seulement vain mais ne pourrait qu'aboutir à des états internes désagréables (p. ex., colère, frustration, etc.) qui engendreraient une "spirale négative" (p. ex., plaintes, mauvaise ambiance de travail). À l'inverse, en pareilles circonstances, une attitude résiliente consisterait à accueillir les sensations occasionnées par la surcharge de travail "sans jugement", de les accepter, pour envisager,

à l'échelle individuelle, pour soi-même, des petits aménagements bienveillants. La formation se poursuit alors sur l'apprentissage par la pratique de la méditation en pleine conscience, comprenez des exercices de respiration, dont l'objectif serait d'agir sur le système parasympathique autant que sur l'amygdale, partie du cerveau émotionnel responsable de la réaction au stress...

Ces brèves formations en entreprises ont-elles un impact réel sur le niveau de résilience et de bien-être des travailleurs qui y assistent ? Qu'il nous soit permis d'en douter et de nous demander si, *in fine*, leur vocation première ne serait pas ailleurs. En tout état de cause, l'incursion du concept de la résilience dans les entreprises participe d'une "psychologisation des rapports de travail"<sup>11</sup> qui individualise et dépolitise les enjeux relatifs aux conditions de travail en les réduisant à des stratégies d'adaptation individuelles. La résilience consacre aussi un rapport distendu, voire décomplexé, aux principes de prévention, puisqu'il s'agit bien d'adapter l'individu au travail, en ce compris dans son vécu émotionnel, plutôt que l'inverse, comme le prévoit pourtant la directive-cadre de 1989 sur la santé et la sécurité au travail. Enfin, l'injonction à la résilience entraîne une disqualification de toute résistance<sup>12</sup>, de toute remise en question de l'organisation du travail. Et l'on ne peut que s'inquiéter, avec Thierry Ribault, auteur d'un essai critique sur la résilience, de la montée de ce concept qui concourt à installer une "technologie du consentement"<sup>13</sup>, dans le monde du travail comme ailleurs. ●

10. Le modèle du *locus of control* a été développé par un psychologue américain, Julian Rotter, en 1954.

11. Stevens H. (2008) Quand le psychologue prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels, *Sociologies pratiques*, 17 (2), p. 1.

12. Pieiller E. (2021) Résilience partout, résistance nulle part, *Le Monde diplomatique*, mai 2021. <https://www.monde-diplomatique.fr/2021/05/PIEILLER/63082>

13. Ribault T. (2021) *Contre la résilience : à Fukushima et ailleurs*, Paris, L'échappée, pp. 223-226.